

Αλεξάνδρειο Τεχνολογικό Ίδρυμα Θεσσαλονίκης
Σχολή Διοίκησης και Οικονομίας
Τμήμα Εμπορίας και Διαφήμισης

Πτυχιακή εργασία με θέμα: Διεθνοποίηση επιχειρήσεων



Φοιτητής Αντωνιάδης Πέτρος
Υπεύθυνος καθηγητής: Κοκκίνης Γεώργιος

Θεσσαλονίκη 2012

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

1	ΕΙΣΑΓΩΓΗ	3
1.1	Επιχειρηματική Διεθνοποίηση	4
1.2	Τι είναι Διεθνοποίηση	5
1.3	Τύποι Διεθνοποιημένων επιχειρήσεων	5
2	ΘΕΩΡΙΕΣ & ΜΟΝΤΕΛΑ ΔΙΕΘΝΟΠΟΙΗΣΗΣ	7
2.1	Upsalla Model	7
2.2	International New Ventures theory	8
2.3	Network theory	11
2.3.1	Στάδια Διεθνοποίησης	12
2.4	Resource theory	14
2.4.1	Στρατηγικές επιλογές	16
3	ΔΙΕΘΝΟΠΟΙΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΕΝΤΑΣΗΣ ΓΝΩΣΗΣ	17
4	ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΔΙΕΘΝΟΠΟΙΗΣΗΣ	18
4.1	Ταχύτητα διεθνοποίησης	18
4.2	Παράγοντες διεθνοποίησης επιχειρήσεων	19
4.2.1	Παράγοντες του βιομηχανικού κλάδου στην διεθνοποίηση	20
4.3	Αρχικές αποφάσεις για διεθνοποίηση	21
4.4	Μέθοδος εισόδου στη νέα αγορά	23
4.5	Παράγοντες επιτυχούς διεθνοποίησης	24
4.5.1	Μάνατζμεντ	24
4.5.2	Εσωτερικοί παράγοντες	27
4.5.3	Εξωτερικοί παράγοντες	30
5	ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΦΑΡΜΑΚΕΥΤΙΚΗΣ ΕΤΑΙΡΙΑΣ Ε	32
6	ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΦΑΡΜΑΚΕΥΤΙΚΗΣ ΕΤΑΙΡΙΑΣ Π	40
7	ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	48
8	ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	49

1.ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η επιχειρηματικότητα και οι οικονομικές δραστηριότητες αποτελούν παγκοσμίως αντικείμενο ακαδημαϊκής έρευνας και ενασχόλησης για τις κυβερνήσεις αλλά και για τους πολίτες κάθε χώρας. Πόσο μάλλον μας ενδιαφέρουν οι διεθνείς δραστηριότητες κάποιων εταιριών, στα πλαίσια του παγκοσμιοποιημένου οικονομικού περιβάλλοντος.

Στις μέρες μας παρατηρείται μία επιτάχυνση του ρυθμού με τον οποίο διεθνοποιούνται πολλές επιχειρήσεις. Αυτό μπορεί να εξηγηθεί από την ανάπτυξη της τεχνολογίας και των επικοινωνιών, την όλο και συνεχόμενη βελτίωση των μεταφορών, την προσπάθεια πολλών κυβερνήσεων να σπάσουν τα εγχώρια καρτέλ, και την κατάργηση της προστατευτικής πολιτικής που άλλοτε εφήρμοζαν κάποιες κυβερνήσεις με σκοπό να ενισχύσουν την εγχώρια παραγωγή (McDougal & Oniatt).

Η διεθνής επιχειρηματικότητα μπορεί να οριστεί ως μία νέα ή καινοτόμος δραστηριότητα η οποία στοχεύει στην δημιουργία αξίας και στην ανάπτυξη επιχειρηματικής οντότητας εκτός συνόρων (McDougall & Oniatt, 1997). Τα τελευταία χρόνια, όλο και περισσότερες είναι οι επιχειρήσεις εκείνες οι οποίες αναζητούν νέες επιχειρηματικές ευκαιρίες στο εξωτερικό, μέσω της παραγωγής καινοτόμων προϊόντων ή υπηρεσιών, με σκοπό να πρωτοπορήσουν και να αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε σχέση με τους ανταγωνιστές τους. Η καινοτομία επίσης μπορεί να θεωρηθεί και ως ένα πολύ αποτελεσματικό μέσο ώστε να διεισδύσει μία επιχείρηση σε μία νέα αγορά, και συγκεκριμένα σε μία ξένη νέα αγορά.

Εκτός των κλασσικών ορισμών που έχουν κατά καιρούς δοθεί για τον όρο διεθνοποίηση, οι McDougall and Oniatt σε σχετική μελέτη τους έδωσαν έναν πολύ χρήσιμο και ενδιαφέροντα ορισμό, σύμφωνα με τον οποίο διεθνοποίηση είναι μια διαδικασία κατά την οποία μία επιχείρηση αναπτύσσει ποικίλες λειτουργίες και δραστηριότητες στο εξωτερικό. Έτσι, μπορούμε να μιλάμε όχι μόνο για εισροές και εκροές προς και από το εξωτερικό, αλλά καλύπτεται ένα μεγαλύτερο μέρος της αλυσίδας αξίας της επιχείρησης (value chain), όπως η έρευνα και ανάπτυξη που μπορεί να διενεργείται σε άλλη χώρα, το ανθρώπινο δυναμικό που ίσως προέρχεται

από το εξωτερικό, η άμεση πώληση προϊόντων και υπηρεσιών, οι μεταφορές και άλλα.

Υπάρχουν όμως πολλοί παράγοντες που επηρεάζουν την πορεία μιας επιχείρησης στο εξωτερικό, από την αρχή της απόφασης της για διεθνοποίηση και επιλογή της νέας αγοράς, μέχρι τους τρόπους με τους οποίους θα διεισδύσει στο νέο της περιβάλλον και τις συνθήκες κάτω από τις οποίες θα διατηρηθεί και θα είναι βιώσιμη οικονομικά. Οι διοικητικές αλλαγές που απαιτούνται, η χρηματοδότηση των πιθανών επενδύσεων που θα χρειαστούν, οι στρατηγικές marketing είναι μερικά από τα σημαντικότερα στοιχεία τα οποία χρήζουν προσοχής και εκτενούς μελέτης.

Επίσης, υπάρχει έντονη διαφοροποίηση μεταξύ των κατασκευαστικών, εμπορικών και παροχής υπηρεσιών επιχειρήσεων σε όλα τα σημεία που αναφέρθηκαν παραπάνω. Και αυτή η διαφορετικότητα θα μελετηθεί σε αυτήν την εργασία, και συγκεκριμένα όσον αφορά στην διεθνοποίηση των επιχειρήσεων που ανήκουν στον κλάδο της τεχνολογίας, ο οποίος αποτελεί κλάδο εντάσεως γνώσης, και οι επιχειρήσεις του οποίου μπορεί να είναι παροχής υπηρεσιών, παραγωγικές ή εμπορικές.

1.1. Επιχειρηματική διεθνοποίηση

Τις τελευταίες δεκαετίες ο παγκόσμιος οικονομικός χάρτης αλλάζει δραματικά και συνεχώς βρίσκεται σε μια ρευστή κατάσταση. Όλο και περισσότερες είναι οι επιχειρήσεις εκείνες οι οποίες βγαίνουν εκτός συνόρων και επωφελούνται από επιχειρηματικές ευκαιρίες τις οποίες συναντούν σε ξένες χώρες. Το φαινόμενο της διεθνοποίησης πολλών επιχειρήσεων, έχει πάρει μεγάλες διαστάσεις τα τελευταία χρόνια, και επιταχύνεται όλο και περισσότερο. Σημαντικό ρόλο στην εξέλιξη αυτή παίζει το περιβάλλον στο οποίο λειτουργεί μια επιχείρηση, οι συνθήκες που επικρατούν στους βιομηχανικούς κλάδους, η επικρατούσα τεχνολογία, το management της επιχείρησης, αλλά ακόμα και η φύση του προϊόντος το οποίο παράγει, η εταιρική κουλτούρα της επιχείρησης, οι πόροι της επιχείρησης και οι πηγές χρηματοδότησης της.

1.2 Τι είναι διεθνοποίηση

Ο όρος διεθνοποίηση έχει να κάνει με όλες εκείνες τις τεχνολογικές εξελίξεις, και τις αλλαγές στην εταιρική κουλτούρα της επιχείρησης οι οποίες την οδηγούν σε νέες ξένες αγορές (Morrow,1998). Κατά τους Welch and Loustarinen (1988), διεθνοποίηση είναι η διαδικασία κατά την οποία η επιχείρηση αναπτύσσει λειτουργίες εκτός της χώρας προέλευσης της. Ο πρώτος ολοκληρωμένος εμπειριστατωμένος ορισμός ήρθε από τους McDougall and Oniatt (1994), οι οποίοι ορίζουν τις διεθνοποιημένες επιχειρήσεις ως οικονομικούς οργανισμούς οι οποίοι από την έναρξη τους αναζητούν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα χρησιμοποιώντας τους πόρους τους και πουλώντας τις εκροές τους σε πολλές χώρες. Ένας άλλος ορισμός έρχεται λίγο αργότερα (2000) από τους ίδιους ο οποίος μας τονίζει την ύπαρξη ρίσκου και αξίας για την επιχείρηση: "Διεθνής επιχειρηματικότητα είναι ένας συνδυασμός καινοτόμου και ριψοκίνδυνης δραστηριότητας η οποία περνάει εκτός συνόρων και έχει ως σκοπό την δημιουργία αξίας για την επιχείρηση". Οι ίδιοι καταλήγουν σε σχετικό τους άρθρο ότι διεθνής επιχειρηματικότητα είναι η ανακάλυψη, αξιολόγηση και εκμετάλλευση ευκαιριών που παρουσιάζονται σε ξένες αγορές με σκοπό την δημιουργία προϊόντων και υπηρεσιών. Από τα παραπάνω μπορούμε να ξεχωρίσουμε την μάλλον αναγκαία ύπαρξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για την επιχείρηση και την δημιουργία αξίας για αυτήν σε περίπτωση διεθνοποίησης της. Μπορούμε να πούμε πως το ζητούμενο είναι η αποκόμιση οφέλους, αλλά και η διατηρησιμότητα της στην νέα ξένη αγορά.

1.3 Τύποι διεθνοποιημένων επιχειρήσεων

Εδώ μπορεί να γίνει μία διάκριση των μικρών διεθνοποιημένων επιχειρήσεων σύμφωνα με το πόσο ανεξάρτητες ή εξαρτημένες είναι στον κλάδο τους από μεγαλύτερες ή άλλες ανταγωνίστριες επιχειρήσεις. Έτσι παρατηρούμε τις πλήρως εξαρτώμενες επιχειρήσεις οι οποίες συγχωνεύονται από άλλες μεγαλύτερες. Αυτή η κατάσταση συναντάται σε κλάδους βαριάς βιομηχανίας, φαρμακευτικών ειδών και αεροναυπηγικής όπου και οι δαπάνες έρευνας και ανάπτυξης είναι μεγάλες, αλλά και οι οικονομίες κλίμακας είναι απαραίτητες. Σε αντίστοιχους αλλά πιο συγκεντρωμένους κλάδους όπως η κλωστουφαντουργία, οι περισσότερες νέες μικρές επιχειρήσεις στηρίζονται στις μεγαλύτερες για βοηθητικές υπηρεσίες όπως η διανομή

προϊόντων κ.α. Σε νέες βιομηχανίες, κυρίως τεχνολογίας, οι νέες επιχειρήσεις είναι περισσότερο ανεξάρτητες αφού η επιτυχία τους στηρίζεται στη γνώση και την καινοτομία (McDougall and Oviatt, 1998). Τέλος υπάρχει και η αλληλοεξάρτηση των μικρών επιχειρήσεων η οποία εμφανίζεται με την μορφή συντεχνιών και στρατηγικών συμμαχιών.

2. ΘΕΩΡΙΕΣ ΚΑΙ ΜΟΝΤΕΛΑ ΔΙΕΘΝΟΠΟΙΗΣΗΣ

2.1 Upsalla model (Knowledge theory)

Οι Johanson and Vahlne ανέπτυξαν ένα μοντέλο διαδικασίας διεθνοποίησης σε σχετική έρευνα που διενήργησαν, το οποίο είναι γνωστό ως Upsalla Model. Αυτό το μοντέλο βασίζεται σε εμπειρική έρευνα η οποία διενεργήθηκε στη Σουηδία, και μελετά τον τρόπο με τον οποίο κάποιες σουηδικές επιχειρήσεις διεθνοποιήθηκαν. Περιγράφεται ότι δεν επέλεξαν την άμεση επένδυση και είσοδο στις νέες ξένες αγορές, αλλά επέλεξαν μια πιο κλιμακωτή μέθοδο με μικρά βήματα. Αρχικά εξήγαγαν στην ξένη χώρα, κατόπιν ξεκίνησαν πωλήσεις μέσω αντιπροσώπου, ύστερα δημιούργησαν ένα υποκατάστημα πωλήσεων και τέλος εγκατέστησαν εκεί σημείο παραγωγής. Το μοντέλο που αναπτύχθηκε κυρίως ασχολείται με την γνώση (με την έννοια της πληροφορίας) που έχει η επιχείρηση για την νέα χώρα - αγορά στην οποία επιθυμεί να εισέλθει και στην οποία βασίζεται όλη η θεωρία διεθνοποίησης που προτείνεται.

Η γνώση αναφέρεται στην τρέχουσα και μελλοντική προσφορά και ζήτηση, στον ανταγωνισμό και στα συστήματα διανομής, στην ρευστότητα και την κυκλοφορία του χρήματος που υπάρχει σε κάθε αγορά. Επίσης η γνώση διαχωρίζεται σε εμπειρική και αντικειμενική. Η αντικειμενική μπορεί να διδαχθεί, να διαδοθεί και να υιοθετηθεί από όποιον ενδιαφερόμενο. Η εμπειρική αποκτάται μέσω προσωπικής εμπειρίας και ενασχόλησης. Στις εγχώριες δραστηριότητες μία επιχείρηση μπορεί να πορευθεί με όση γνώση έχει και να την εμπλουτίσει ακόμη περισσότερο. Όταν όμως πρόκειται για διεθνή δραστηριότητα, η γνώση πρέπει να αποκτηθεί σταδιακά μέσω της λειτουργίας της επιχείρησης στη νέα αγορά.

Επίσης μπορούμε να διακρίνουμε μεταξύ γενικής γνώσης και αυτής που είναι επικεντρωμένη στην αγορά και στις συνθήκες που επικρατούν. Για την πρώτη διάκριση επισημαίνονται οι μέθοδοι marketing που εφαρμόζονται, τα χαρακτηριστικά των βιομηχανικών πελατών και οι διάφοροι τρόποι παραγωγής που ακολουθούνται. Για την δεύτερη διάκριση μπορούμε να πούμε ότι επικεντρώνεται στο κλίμα της αγοράς, στην δομή της αγοράς και στα ειδικά χαρακτηριστικά των πελατών και του προσωπικού που εργάζεται στις εταιρίες - πελάτες. Η γνώση που επικεντρώνεται

στην αγορά, αποκτάται και είναι εμπειρική. Θεωρείται επίσης ως πηγή πόρων για την επιχείρηση, οπότε όσο περισσότερη και ποιοτικότερη είναι η γνώση για την νέα αγορά, τόσο μεγαλύτερη αξία έχει και ενισχύεται η είσοδος της επιχείρησης στο νέο περιβάλλον.

Σε αγορές στις οποίες η τεχνολογία είναι ανεπτυγμένη και το περιβάλλον της αγοράς είναι δυναμικό, έχει παρατηρηθεί ότι η απόδοση των επιχειρήσεων επηρεάζεται θετικά από την ταχύτητα με την οποία διεθνοποιούνται. Συνεπώς, δεν είναι απαραίτητο να ακολουθείται η διαδικασία διεθνοποίησης που προτείνουν οι Johanson and Vahlne, αφού πολλές φορές οι επιχειρήσεις αντιδρούν άμεσα στην εμφάνιση μιας επιχειρηματικής ευκαιρίας με σκοπό να αποκομίσουν οφέλη. Αυτή η στρατηγική των επιχειρήσεων είναι γνωστή και ως reactive strategy (Eisenhardt & Martin, 2000).

2.2 International new Ventures theory

Οι McDougall and Oniatt σε σχετικό τους άρθρο αναφέρουν ως σημαντικό παράγοντα για την διεθνοποίηση μιάς επιχείρησης το μέγεθος της, οικονομικό και διοικητικό. Μεγάλες επιχειρήσεις έχουν ολοκληρωμένες λειτουργίες έρευνας και ανάπτυξης, marketing, οργανωμένη παραγωγή, επιτυγχάνουν οικονομίες κλίμακας, και επίσης έχουν την υποδομή να επιτύχουν συντονισμό των επικοινωνιών και των μεταφορών που απαιτούνται. Με αυτήν την λογική βέβαια θα έλεγε κανείς πως ποτέ δεν πρόκειται καμία μικρή επιχείρηση να επεκταθεί στο εξωτερικό. Αντιθέτως, η ολιγοπωλιστική δράση των μεγάλων επιχειρήσεων λειτουργεί θετικά για τις μικρές μεμονωμένες επιχειρήσεις, δίνοντάς τους ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, όπως για παράδειγμα σε περιπτώσεις του φαρμακευτικού κλάδου. Οι ογκώδεις πωλήσεις οι οποίες επιτυγχάνονται σε τέτοιες εταιρίες, τροφοδοτούν την έρευνα και ανάπτυξη των εταιριών αυτών, με αποτέλεσμα να παράγονται και άλλα διαφοροποιημένα προϊόντα, τα οποία αλυσιδωτά πριμοδοτούν πολλές μικρές επιχειρήσεις σε πολλές χώρες με ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Έτσι συναντάμε τρεις βασικές προϋποθέσεις που θέτουν οι συγγραφείς για την ορθή διεθνοποίηση των επιχειρήσεων:

α) εναλλακτική εταιρική διακυβέρνηση,

- β) έλεγχος των ιδίων πόρων και
- γ) διατήρηση του πλεονεκτήματος που έχει η επιχείρηση

Η εταιρική διακυβέρνηση έγκειται στο ότι απαιτούνται νέες τακτικές και στρατηγικές από αυτές που συνηθίζονταν πριν την απόφαση για διεθνοποίηση. Η εκμετάλλευση των ευκαιριών που παρουσιάζονται στο εξωτερικό αναφέρονται ως κριτήρια για την διαφοροποίηση της επιχείρησης από μία που δραστηριοποιείται αποκλειστικά εγχωρίως. Και τέλος, ο έλεγχος των πόρων και του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος αφορά στην συνέχεια της επιχείρησης και την διακρίνει από αυτές που λειτουργούν βραχυχρόνια. Σκοπός των συγγραφέων είναι να δώσουν ένα μοντέλο που θα παρουσιάζει ομοιότητες στην διαδικασία διεθνοποίησης των επιχειρήσεων με αυτήν των πολυεθνικών εταιριών. Ένας ορισμός που δίνεται για μία νέα διεθνή επιχείρηση είναι πώς πρόκειται για έναν οργανισμό ο οποίος αναζητά συγκεκριμένο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα από την χρήση των πόρων του και την πώληση των εκροών του σε πολλές χώρες. Σύμφωνα με αυτόν τον ορισμό, οι επιχειρήσεις αυτές ξεκινούν την λειτουργία τους με σκοπό την διεθνοποίηση τους, σε αντίθεση με τις πολυεθνικές επιχειρήσεις οι οποίες αναπτύσσονται σταδιακά. Για τις νέες επιχειρήσεις δεν είναι απαραίτητη η ξένη χρηματοδότηση και η χρησιμοποίηση τρίτων κεφαλαίων, αλλά οι στρατηγικές αλλαγές που θα γίνουν μπορεί να σχετίζονται με πόρους από το εξωτερικό όπως είναι το marketing ή η παραγωγή των προϊόντων. Η θεωρία της διεθνοποίησης με αυτήν των πολυεθνικών εταιριών σε πολλά σημεία ταυτίζεται, αλλά υπάρχουν και πολλές διαφορές οι οποίες επισημαίνονται. Παραδείγματος χάριν, εταιρίες πλούσιες σε πόρους και εισροές διεθνοποιούνται με μεγάλα βήματα. Επίσης, σε ότι αφορά την γνώση, είναι πιο εύκολο για τις επιχειρήσεις να αποκομίσουν πληροφορίες από αγορές οι οποίες είναι ομοιογενείς και επικρατούν σε αυτές σταθερές οικονομικές συνθήκες. Ακόμη, όταν οι επιχειρήσεις είναι έμπειρες και η νέα αγορά μοιάζει με αυτήν στην οποία δραστηριοποιείται η επιχείρηση, έχει πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών της.

Τα βασικά στοιχεία του μοντέλου διεθνοποίησης που προτείνεται, αναλυτικά είναι τα παρακάτω:

✓ **Εναλλακτικές μορφές εταιρικής διακυβέρνησης**

Αρκετά συχνό είναι το φαινόμενο να υπάρχει έλλειψη των απαιτούμενων πόρων σε μία επιχείρηση για να δραστηριοποιηθεί σε διεθνές περιβάλλον, και έτσι δημιουργούνται εναλλακτικές διοικητικές δομές, οι οποίες προκύπτουν από την αναγκαιότητα ξένων κεφαλαίων και χρηματοδότησης. Έτσι, συναντάμε υβριδικές δομές εταιρικής διακυβέρνησης όπως είναι το franchizing. Συνεπώς επιτυγχάνεται και ο εσωτερικός έλεγχος της επιχείρησης, αλλά και ο έλεγχος των κεφαλαίων στο εξωτερικό.

✓ **Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα**

Αυτό το στοιχείο διαφοροποιεί εμφανώς τις διεθνείς επιχειρήσεις από αυτές που δραστηριοποιούνται εντός συνόρων. Διεθνοποιούνται κάποιες επιχειρήσεις διότι βρίσκουν μία ευκαιρία σε μία ξένη χώρα και ρισκάρουν να τοποθετήσουν κάποιους πόρους στο εξωτερικό, με σκοπό την δημιουργία αξίας και κέρδους μελλοντικά. Βέβαια, οι δυσκολίες οι οποίες συναντώνται σε μία νέα αγορά, είναι διακριτές και επαφίονται κυρίως στο πλεονέκτημα το οποίο έχουν οι ήδη εγκατεστημένες επιχειρήσεις. Στην περίπτωση των πολυεθνικών εταιριών, τα όποια προβλήματα αντιμετωπίζονται σχετικά εύκολα, με τα ίδια όπλα που κατέχει μία μεγάλη επιχείρηση, όπως αναφέρεται παραπάνω. Στην περίπτωση των νέων επιχειρήσεων που τολμούν ένα νέο άνοιγμα σε διεθνές επίπεδο, η σημαντικότητα της πληροφορίας και της γνώσης παίζει πολύ μεγάλο ρόλο στην εξέλιξη και στην βιωσιμότητα της επιχείρησης. Είναι χαρακτηριστικό το παράδειγμα των επιχειρήσεων έντασης γνώσης οι οποίες διεθνοποιούνται με ταχύ ρυθμό, και αυτό συμβαίνει διότι τα προϊόντα ή οι υπηρεσίες που παράγουν έχουν υψηλό βαθμό εξειδίκευσης και έτσι μπορούν να διαφοροποιηθούν σε μία νέα αγορά.

✓ **Διατηρίσιμο πλεονέκτημα**

Η απαραίτητη συνθήκη για την ύπαρξη και διατήρηση οποιασδήποτε επιχειρηματικής δραστηριότητας στο εξωτερικό είναι το διατηρίσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που έχει η επιχείρηση. Στην περίπτωση των επιχειρήσεων έντασης γνώσης, το πλεονέκτημα που αυτές έχουν είναι πολύ ρευστό και ενέχει μεγάλο ρίσκο να διαχυθεί και στο εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης. Έτσι, το μάνατζμεντ πρέπει να

θωρακίσει την διοικητική διάρθρωση για να διαφυλάξει το πλεονέκτημα της επιχείρησης.

2.3 Network theory

Ο ρόλος των σχέσεων που αναπτύσσει η επιχείρηση κατά την διάρκεια της λειτουργίας της είναι πολύ σημαντικός στην διεθνοποίηση της, και ειδικά όταν επιλέγονται αγορές οι οποίες βρίσκονται μακριά, όχι μόνο γεωγραφικά αλλά και σε ότι άλλο συνθέτει τις λειτουργίες και δραστηριότητες της επιχείρησης. Σύμφωνα με τους Johanson και Mattson (1988), η επιχείρηση εξαρτάται από πόρους τους οποίους έχουν άλλες επιχειρήσεις, και ο μόνος τρόπος να αποκτήσει πρόσβαση σε αυτούς είναι να αναπτύξει την θέση της στο δίκτυο που την ενδιαφέρει. Έχοντας κοινό σκοπό και ενδιαφέροντα, οι επιχειρήσεις ενός δικτύου επωφελούνται αμφότερα αναπτύσσοντας σχέσεις μεταξύ τους.

Η διεθνοποίηση μιας επιχείρησης ξεκινά όταν αναπτύσσονται σχέσεις με μία επιχείρηση η οποία ανήκει σε δίκτυο ξένης αγοράς, και αυτό αποτελεί μία γέφυρα σε νέες αγορές (Johanson and Vahlne, 2003). Η δικτύωση των επιχειρήσεων διακρίνεται σε ενεργητική και παθητική. Στην πρώτη περίπτωση, η δικτύωση αρχίζει από τον πωλητή ενός προϊόντος, ενώ στην άλλη ξεκινάει από τον αγοραστή (Johanson and Mattson, 1988). Στην περίπτωση των επιχειρήσεων εντάσεως γνώσης, η δικτύωση τους χαρακτηρίζεται από την τάση τους να οδηγούνται σε ξένες αγορές μέσω των υπάρχοντων δικών τους δικτύων, οπότε και αντιστοιχεί στην παθητική δικτύωση.

Το μοντέλο διεθνοποίησης που βασίζεται στα δίκτυα της επιχείρησης, προτείνει ότι η επιχείρηση μπορεί να έχει αναπτύξει σχέσεις με πολλά μέλη του δικτύου όπως πελάτες, προμηθευτές, διανομείς, ανταγωνιστές, δημόσιους οργανισμούς κ.α. Αυτές οι σχέσεις διακρίνονται σε ανεπίσημες, επίσημες και ενδιάμεσες. Στις ανεπίσημες σχέσεις μπορούμε να κατατάξουμε όλες τις προσωπικές και φιλικές σχέσεις των ανθρώπων της επιχείρησης, ενώ στις επίσημες ανήκουν όλες εκείνες οι σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων 2 επιχειρήσεων και οι οποίες σχετίζονται καθαρά με επιχειρηματικά θέματα. Οι ενδιάμεσες σχέσεις είναι εκείνες που αναπτύσσονται μεταξύ πωλητή και πελάτη, μέσω όμως ενός ενδιάμεσου, όπως είναι ένας εμπορικός αντιπρόσωπος ή μια 3rd-party επιχείρηση. Ο ρόλος των ενδιάμεσων

είναι σημαντικός στην διεθνοποίηση μιας επιχείρησης αφού της παρέχουν διασυνδέσεις σε δίκτυα σε ξένες αγορές και έτσι γίνεται πιο προσιτή για αυτήν η νέα αγορά (Oviatt and McDougall, 2005).

Στην περίπτωση των μικρομεσαίων επιχειρήσεων εντάσεως γνώσης, έχει αποδειχθεί ότι η διεθνοποίηση τους βασίζεται κατά ένα μεγάλο βαθμό στα δίκτυα, είτε στην επιλογή της διαδικασίας που η επιχείρηση θα εισέλθει στην νέα αγορά, είτε στην επιλογή της νέας αγοράς.

Σε σχετική της έρευνα η Arto Ojala¹ μελέτησε 8 επιχειρήσεις software της Φινλανδίας οι οποίες άνοιξαν τις δραστηριότητες τους στην Ιαπωνία, με σκοπό να διαπιστώσει τον ρόλο των δικτύων κατά την διεθνοποίηση των επιχειρήσεων. Τα συμπεράσματα της έρευνας έδειξαν ότι η απόφαση των επιχειρήσεων για διεθνοποίηση δεν είχε να κάνει με τα δίκτυα στα οποία ανήκαν, αλλά με στρατηγικές επιλογές για εύρεση νέων πελατών. Όμως, τα δίκτυα είχαν πρωταγωνιστικό ρόλο στην επιλογή της νέας αγοράς, αλλά και στην επιλογή του τρόπου με τον οποίο εισήλθαν οι επιχειρήσεις στο νέο περιβάλλον. Κατά την διάρκεια της εισόδου τους στην νέα αγορά, οι επιχειρήσεις ανέπτυξαν σχέσεις ή εκμεταλλεύτηκαν τις ήδη υπάρχουσες για την είσοδο τους. Επίσης, επιχειρήσεις χωρίς καμία επίσημη ή ανεπίσημη δικτύωση, εκμεταλλεύτηκαν ενδιάμεσες σχέσεις με επιχειρήσεις παροχής συμβουλευτικών υπηρεσιών, ώστε να επιτύχουν την είσοδο τους στη νέα αγορά.

2.3.1 Στάδια διεθνοποίησης

Η διεθνοποίηση ορίζεται ως η ανάπτυξη σχέσεων σε δίκτυα του εξωτερικού είτε μέσω επένδυσης σε αυτά, είτε μέσω διείσδυσης ή τέλος μέσω ενσωμάτωσης της επιχείρησης σε κάποια από αυτά (Johanson & Mattsson, 1988). Οι σχέσεις των επιχειρήσεων συστήνουν έτσι ένα δίκτυο, και έτσι μπορεί να προκύψει η τάση για διεθνοποίηση μίας επιχείρησης, εάν και οι άλλες επιχειρήσεις του δικτύου διεθνοποιούνται. Η επιτυχία της επιχείρησης στην προσπάθεια της για διεθνοποίηση εξαρτάται άμεσα από τις σχέσεις της εντός του δικτύου καθώς και με την θέση που

¹Internationalization of knowledge intensive SME's: The role of network relationships in the entry to a psychically distant market. International Business Review, 2009.

κατέχει σε αυτό. Οι σχέσεις οι οποίες κυρίως αναπτύσσονται και μελετούνται έχουν να κάνουν με την γνώση και πως αυτή μεταδίδεται μέσα στο δίκτυο μέσω της αλληλεπίδρασης των επιχειρήσεων εντός αυτού. Η προσέγγιση των Johansson & Mattson εξετάζει την θέση της επιχείρησης με επιχείρηση και ως προς το δίκτυο σαν σύνολο. Έτσι προκύπτουν 4 στάδια διεθνοποίησης, τα οποία παρουσιάζονται στον παρακάτω πίνακα.

		ΔΙΕΘΝΟΠΟΙΗΣΗ ΔΙΚΤΥΟΥ	
		Χαμηλή	Υψηλή
ΔΙΕΘΝΟΠΟΙΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ	Χαμηλή	Early starter	Late starter
	Υψηλή	Lonely international	International among others

(Πίνακας 1)

Early starter: Σε αυτήν την κατάσταση η επιχείρηση είναι από τις πρώτες που αναπτύσσουν / και αναπτύσσονται στο δίκτυο. Συνεπώς η γνώση που απαιτείται δεν μπορεί να κερδηθεί μέσω της ανάπτυξης σχέσεων εντός δικτύου, όπως επίσης και η ανάγκη για νέους πόρους μπορεί να δημιουργήσει προβλήματα εντός της επιχείρησης.

Lonely international: Σε αυτή τη φάση, η επιχείρηση έχει ήδη ξεπεράσει κάποια από τα προβλήματα που παρουσιάζονται για τον early starter, και η συνέχεια της δραστηριότητας της στη ξένη αγορά εξαρτάται από τις αποφάσεις στρατηγικής της διοίκησης της επιχείρησης.

Late starter: Σε αυτήν την κατηγορία ανήκουν επιχειρήσεις οι οποίες εισέρχονται σε δίκτυα των οποίων οι επιχειρήσεις έχουν ήδη αναπτύξει διεθνείς δραστηριότητες. Η late starter επιχείρηση, πρέπει αναγκαστικά να έχει εξειδικευμένη δραστηριότητα – προϊόν, ώστε να ανιμετωπίσει τους ήδη υπάρχοντες ανταγωνιστές.

International among others: Σε αυτήν την περίπτωση, το δίκτυο είναι ήδη διεθνοποιημένο και ανταγωνιστικό. Εδώ ταιριάζει η θεωρία των πόρων της επιχείρησης, η οποία θα αναπτυχθεί παρακάτω, καθώς είναι από τα βασικά όπλα της επιχείρησης για συνέχιση της διεθνούς της δραστηριότητας.

Οι σχέσεις που ήδη υπάρχουν σε ένα δίκτυο επιχειρήσεων καθώς και αυτές που αναπτύσσονται από νέες, παίζουν πολύ σημαντικό ρόλο στην θεώρηση της διεθνοποίησης, καθώς επηρεάζουν και στις στρατηγικές αποφάσεις των επιχειρήσεων που σχετίζονται με την διεθνή τους δραστηριότητα.

2.4 Resource theory

Στα πλαίσια της αναζήτησης των λόγων και των συνθηκών κάτω από τις οποίες μικρομεσαίες επιχειρήσεις διεθνοποιούνται και διατηρούνται ανταγωνιστικές σε ξένες αγορές, η μελέτη των πόρων της επιχείρησης και του ρόλου τους στην διατήρηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος της αποκτά όλο και μεγαλύτερο ενδιαφέρον.

Μία επιχείρηση μπορεί να θεωρηθεί πως είναι ένα σύνολο αλληλοσυνδεδεμένων άυλων και υλικών πόρων που συνθέτουν ξεχωριστές λειτουργίες και δυνατότητες (Barney, 1991; Peteraf, 1993; Wernerfelt, 1984). Επίσης το διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της επιχείρησης εξαρτάται από το σύνολο των πόρων της επιχείρησης (Medcof, 2000), και από το πόσο μοναδικοί είναι αυτοί οι πόροι. Από την σκοπιά των μικρομεσαίων επιχειρήσεων εντάσεως γνώσης, πόροι των επιχειρήσεων αυτών μπορούν να θεωρηθούν οι λειτουργίες R&D της επιχείρησης, η παραγωγική της δραστηριότητα και η λειτουργίες marketing της επιχείρησης (Buckley and Casson, 1976; Jones, 1999).

R&D

Η ενασχόληση της επιχείρησης με θέματα έρευνας και ανάπτυξης έχει να κάνει με την γνώση και την τεχνολογία που μπορεί να αποκτήσει η επιχείρηση. Η τεχνολογία αποτελεί αναντικατάστατο πόρο για την επιχείρηση με την χρήση του οποίου αναπτύσσονται δυνατότητες που δημιουργούν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για αυτήν (Wernerfelt, 1984). Τα ειδικά χαρακτηριστικά του μεγέθους και της οργανωσιακής δομής μιας μικρομεσαίας επιχείρησης την καθιστούν πιο ικανή από άλλες μεγαλύτερες επιχειρήσεις στο να διαχειριστεί την τεχνογνωσία που έχει αποκτήσει, και να επωφεληθεί από την χρήση αυτής. Η ευελιξία μιας μικρομεσαίας επιχείρησης

(Narula, 2002; Peng, 2001) έχει να κάνει με την ικανότητα της να λαμβάνει πιο γρήγορα αποφάσεις και να αντιδρά αμεσότερα από τους ανταγωνιστές της στις ανάγκες της αγοράς, όπου και προκύπτει ότι αναπτύσσουν ξεχωριστές τεχνολογίες με ταχύ ρυθμό, είναι περισσότερο καινοτόμες, εστιάζουν στις ανάγκες της αγοράς γρηγορότερα και απαντούν στις προκλήσεις της αγοράς αμεσότερα από τις ανταγωνίστριες μεγάλες επιχειρήσεις (Knight and Cavusgil, 2004; Lewin and Massini, 2003). Επίσης, οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις συχνά μπορεί να αναπτύξουν μια καινοτόμο λειτουργία η οποία θα οφελήσει μικρό τμήμα της αγοράς, πράγμα για το οποίο δεν ενδιαφέρονται οι μεγάλες επιχειρήσεις. Οι τελευταίες αναπτύσσουν καινοτομίες και προϊόντα τα οποία απευθύνονται σε μεγάλα τμήματα της αγοράς, και έτσι δημιουργείται ένα κενό το οποίο αποτελείται από μικρότερα τμήματα της αγοράς. Έτσι δημιουργούνται ευκαιρίες για τις μικρότερες επιχειρήσεις να αναπτύξουν τεχνολογίες μοναδικές, και να αποκομίσουν πλεονεκτήματα έναντι των ανταγωνιστών τους.

Παραγωγή

Οι επιχειρήσεις εντάσεως γνώσης, και ειδικά όταν παράγουν προϊόντα υψηλής τεχνολογίας, μπορούν να διαχωριστούν σε τρεις κατηγορίες, ανάλογα με τα προϊόντα που παράγουν: σε αυτές που παράγουν μια εφαρμογή (software) και ουσιαστικά μεταφέρεται στους πελάτες άυλο αντικείμενο υψηλής τεχνογνωσίας, σε αυτές οι οποίες παράγουν μεγαλύτερες εφαρμογές όπως ένας μικροεπεξεργαστής, και σε αυτές που κατασκευάζουν ακόμα μεγαλύτερα προϊόντα υψηλής τεχνολογίας όπως είναι συσκευές hardware ή φάρμακα.

- ✓ Στην πρώτη περίπτωση, η παραγωγή είναι σχεδόν ανύπαρκτη και έτσι δεν μπορεί να διαφανεί κανένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.
- ✓ Στις άλλες δυο περιπτώσεις, η ανάγκη για μαζική παραγωγή και οικονομίες κλίμακας είναι εμφανής, και ενώ οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις μπορούν να ανταπεξέλθουν στις ανάγκες της τεχνογνωσίας που απαιτείται, δεν μπορούν να αντιμετωπίσουν της ανάγκες της μαζικής παραγωγής που επιβάλλεται, λόγω των χρηματοοικονομικών και διοικητικών απαιτήσεων που προκύπτουν.

Marketing

Οι επιχειρήσεις εντάσεως γνώσης πρέπει να αναπτύξουν τις λειτουργίες marketing

εκείνες, ώστε να βρίσκονται κοντά στους πελάτες τους. Η καινοτομία των προϊόντων, και η υψηλή τεχνολογία που ενδεχομένως περιέχουν, καθιστούν αναγκαία την στενή επικοινωνία πελάτη - κατασκευαστή. Λόγω του μεγέθους τους όμως οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις εντάσεως γνώσης δεν μπορούν να αναπτύξουν όλες εκείνες τις λειτουργίες marketing που απαιτούνται ώστε να αντεπεξέλθουν στις ανάγκες των πελατών τους, και έτσι υστερούν έναντι μεγαλύτερων επιχειρήσεων.

2.4.1 Στρατηγικές επιλογές

Ο τρόπος με τον οποίο προτείνεται να αντιμετωπίσουν οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις αυτήν την υστέρηση που παρουσιάζεται, είναι εκείνες οι στρατηγικές επιλογές οι οποίες θα προστατεύσουν το know-how της επιχείρησης και την καινοτομία της, θα της επιτρέψουν να είναι βιώσιμη παραγωγικά αλλά και θα της δώσουν τον έλεγχο των λειτουργιών marketing, ώστε να δημιουργήσει αξία για τον πελάτη αλλά και σχέσεις εμπιστοσύνης με αυτόν.²

Οι δραστηριότητες έρευνας και ανάπτυξης της επιχείρησης, οφείλουν να παραμείνουν εντός επιχείρησης. Η δημιουργία τμήματος R&D για την επιχείρηση θα θωρακίσει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που προέρχεται από καινοτόμες λειτουργίες και θα διατηρήσει ασφαλείς όλες τις τεχνολογικές προόδους που έχει κάνει η επιχείρηση σχετικά με τα προϊόντα της από τους ανταγωνιστές.

Σχετικά με την παραγωγική λειτουργία, η συνεργασία με τρίτες επιχειρήσεις φαίνεται να είναι η καλύτερη επιλογή για την επιχείρηση, αφού δεν επηρεάζεται άμεσα το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα από την συνεργασία της σε αυτόν τον τομέα με άλλες επιχειρήσεις.

Στον τομέα του marketing, η ανάπτυξη αποκλειστικών λειτουργιών από την επιχείρηση θα τις επιτρέψει να διατηρήσει στενές σχέσεις με τους πελάτες της, να δημιουργήσει σχέσεις εμπιστοσύνης με αυτούς, να έχει αποκλειστικό feedback για τα προϊόντα ή υπηρεσίες που παρέχει, και να εξασφαλίσει αποκλειστικό after-sales service (Almor and Hirsch, 1995; Hirsch, 1989).

² The competitive advantage and strategic configuration of knowledge intensive small and medium sized multinationals: a modified resource based view, Journal of International Management.

3. ΔΙΕΘΝΟΠΟΙΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΕΝΤΑΣΗΣ ΓΝΩΣΗΣ

3.1 Χαρακτηριστικά επιχειρήσεων εντάσεως γνώσης/τεχνολογίας

Οι επιχειρήσεις εντάσεως γνώσης ανήκουν σε μια ξεχωριστή κατηγορία επιχειρήσεων, και πόσο μάλλον όταν εμπλέκεται στη δραστηριότητα τους η τεχνολογία. Οι διαφορές τις οποίες παρουσιάζουν σε σχέση με συμβατικές και παραδοσιακές επιχειρήσεις των εμπορικών και παραγωγικών κλάδων καλύπτουν πολλές από τις λειτουργίες τους σε τομείς όπως η παραγωγή των προϊόντων τους, οι στρατηγικές marketing που εφαρμόζουν, οι πηγές των πόρων τους αλλά και οι αγορές στις οποίες δραστηριοποιούνται και απευθύνονται. Η εξειδίκευση της γνώσης η οποία απαιτείται για την παραγωγή των προϊόντων ή υπηρεσιών, το έντονα μεταβαλλόμενο τεχνολογικό περιβάλλον στο οποίο βρίσκονται, καθώς και η γρήγορη απαρχαίωση των προϊόντων τεχνολογίας θέτουν την βιωσιμότητα της επιχείρησης σε κίνδυνο, και καθιστούν αναγκαία την εύρεση νέων επιχειρηματικών ευκαιριών ώστε η επιχείρηση να λειτουργεί σε μακροχρόνιο ορίζοντα. Παράλληλα όμως, μέσω της διαφορετικότητας που τις διακρίνει, τους προσφέρεται και μία ευκαιρία για ταχεία διεθνοποίηση, αφού τα προϊόντα τους είναι σε μεγάλο βαθμό διαφοροποιημένα, ενδέχεται και καινοτόμα.

Η επιλογή αυτών των επιχειρήσεων για διεθνοποίηση, δηλαδή να αναζητήσουν νέες αγορές για τα προϊόντα τους, ή να συνεργαστούν με επιχειρήσεις του εξωτερικού σε διάφορα σημεία της αλυσίδας αξίας της επιχείρησης τους, θεωρείται πως είναι μονόδρομος και εξ αρχής δεδομένη. Σχετικά αναφέρουν οι McDougall and Oniatt ότι «...οι επιχειρήσεις έντασης γνώσης χρησιμοποιούν εξειδικευμένη τεχνογνωσία για να σχεδιάσουν ένα προϊόν, να το παράγουν και να το διανείμουν. Έτσι αυτές οι επιχειρήσεις διεθνοποιούνται με γρήγορο ρυθμό αφού αφού έχουν ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που μπορούν να εκμεταλλευτούν σε πολλές χώρες ταυτόχρονα».

4. ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΔΙΕΘΝΟΠΟΙΗΣΗΣ

4.1 Ταχύτητα διεθνοποίησης

Ο ρόλος της τεχνολογίας εδώ είναι αξιοσημείωτος. Λίγα χρόνια νωρίτερα, οι τηλεπικοινωνίες δεν ήταν πολύ αναπτυγμένες και αξιόπιστες. Οι μεταφορές περιορίζονταν στα κλασσικά μέσα και το κόστος ήταν υψηλό. Επίσης η χρήση Η/Υ ήταν περιορισμένη και το διαδίκτυο δεν υπήρχε καν. Συνεπώς, για μια μικρομεσαία επιχείρηση ήταν πολύ ριψοκίνδυνο να επενδύσει για την διεθνοποίηση της. Τα τελευταία χρόνια η κατάσταση στο χώρο των τηλεπικοινωνιών και των μεταφορών έχει αλλάξει. Η ραγδαία ανάπτυξη της τεχνολογίας σε όλους τους τομείς επιτρέπει άμεση επικοινωνία με όλα τα σημεία του πλανήτη και αξιόπιστες και γρήγορες υπηρεσίες μεταφοράς. Αυτή η εξέλιξη καθιστά πιο εύκολο για μία μικρομεσαία επιχείρηση το εγχείρημα να περάσει εκτός συνόρων προέλευσης. Σε σχετικό τους άρθρο, οι McDougall and Oniatt προτείνουν ένα μοντέλο ώστε να εξηγηθεί η ταχύτητα, το εύρος και οι συνθήκες της διεθνοποίησης των επιχειρήσεων. Αυτό το μοντέλο περιλαμβάνει 4 βασικούς πυλώνες οι οποίοι είναι: η κυβερνητική πολιτική, οι συνθήκες της βιομηχανίας και των αντίστοιχων κλάδων, η λειτουργία της ίδιας της επιχείρησης και τέλος το μάνατζμεντ της επιχείρησης. Μερικά βασικά χαρακτηριστικά των 4 αυτών παραμέτρων αναφέρονται παρακάτω.

Κυβερνητική πολιτική: Η κυβερνητική πολιτική μπορεί να επηρεάσει την ανάπτυξη της τεχνολογίας και την διάδοση της. Έτσι, αντιλαμβανόμαστε το πόσο κρίσιμος είναι ο ρόλος της για το ποσοστό των επιχειρήσεων που περνάνε τα σύνορα κάθε χώρας.

Συνθήκες βιομηχανικού κλάδου: Υπάρχουν κάποιοι κλάδοι, κυρίως εντάσεως τεχνολογίας, στους οποίους οι επενδύσεις προηγούνται κατά πολύ τις πρώτες εισροές, (βιοτεχνολογία, μικροηλεκτρονική τεχνολογία κ.α.) πράγμα που σημαίνει ότι η αναγκαιότητα ξένης χρηματοδότησης είναι επιβεβλημένη. Συνεπώς, αν δεν ανοίξει η αγορά που απευθύνεται η αντίστοιχη επιχείρηση ώστε να αυξηθούν και οι εισροές της, πολύ δύσκολα θα συνεχίσει την πορεία της ομαλά και χωρίς χρηματοοικονομικά προβλήματα.

Δομή της επιχείρησης: Όσο μεγαλύτερη είναι μια επιχείρηση, τόσο πιο εύκολο είναι για αυτή να διεθνοποιηθεί. Επίσης, μια μεγάλη επένδυση στο εξωτερικό απαιτεί περίπου 50 υπαλλήλους για να διαχειριστούν το όλο εγχείρημα, και έτσι προκύπτει ότι όσο μεγαλύτερη είναι η επιχείρηση (οικονομικά και διοικητικά), τόσο πιο εύκολο

να διεθνοποιηθεί. Αυτό όμως μπορεί να αναιρεθεί και από το γεγονός ότι μια μικρή επιχείρηση είναι πιο ευέλικτη και αντιδρά πιο γρήγορα στις αλλαγές του περιβάλλοντος της. Ο ρόλος της τεχνολογίας είναι σημαντικός και εδώ, αφού με την ανάπτυξη των Η/Υ και του διαδικτύου, η εταιρική διακυβέρνηση έχει αλλάξει, και πλέον καθίσταται εύκολο και για τις μικρές επιχειρήσεις να συντονίσουν λειτουργίες και εργασίες εξ αποστάσεως.

Διοίκηση της επιχείρησης (μάνατζμεντ): Εδώ μπορούμε να αναφέρουμε ότι η γνώση που έχει η επιχείρηση για το ξένο περιβάλλον στο οποίο θα εισέλθει επηρεάζει σημαντικά την διαδικασία διεθνοποίησης της. Μία επιχείρηση θα αποφασίσει να επενδύσει και να διεισδύσει σε ξένη αγορά, εφόσον αποκτηθεί σημαντικό ποσοστό γνώσης και πληροφοριών για την νέα αγορά (Johanson and Vahlne).

4.2 Παράγοντες διεθνοποίησης επιχειρήσεων

1. Σχέσεις που έχει αναπτύξει η επιχείρηση με το εξωτερικό της περιβάλλον.
2. Χαρακτηριστικά μάνατζμεντ επιχείρησης (προηγούμενη εμπειρία, ηλικία, τεχνογνωσία – για high tech επιχειρήσεις).
3. Ψυχ/κή απόσταση: Η σημασία της «ψυχολογικής απόστασης» των νέων αγορών. Με τον όρο αυτό νοείται το σύνολο των στοιχείων της αγοράς, της επιχειρηματικότητας και των λοιπών στοιχείων για τα οποία έχει γνώση η επιχείρηση. Όσο λιγότερα είναι αυτά, τόσο πιο απομακρυσμένη είναι η αγορά αυτή για την επιχείρηση.
4. Διοικητικά χαρακτηριστικά και διεθνής προσανατολισμός της επιχείρησης. (Solberg, 1997).
5. Διεθνής εμπειρία της διοίκησης της επιχείρησης.

Έχουμε προαναφέρει σε προηγούμενη ενότητα, τον τρόπο με τον οποίο οι επιχειρήσεις συμπεριφέρονται σε προκλήσεις του εξωτερικού τους περιβάλλοντος, εάν δηλαδή αντιδρούν σε εξωτερικά ερεθίσματα ή απλώς πορεύονται βάσει προμελετημένης στρατηγικής. Έτσι έχουν προκύψει οι παρακάτω κατηγορίες κινήτρων για την διεθνή δραστηριοποίηση της επιχείρησης.

- Προληπτικά – εσωτερικά κίνητρα
- Προληπτικά – εξωτερικά κίνητρα

- Αντιδραστικά – εσωτερικά κίνητρα
- Αντιδραστικά – εξωτερικά κίνητρα

Κίνητρα από στρατηγική της επιχείρησης

- ✓ Επίτευξη κερδών.
- ✓ Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα προϊόντος.
- ✓ Πληροφόρηση – γνώση.
- ✓ Παρότρυνση διοίκησης.
- ✓ Φορολογία.
- ✓ Οικονομίες κλίμακας.

Κίνητρα από Reactive strategy

- ✓ Ανταγωνισμός.
- ✓ Κορεσμός εγχώριας αγοράς – Κρίση κλάδου.
- ✓ Ζήτηση από ξένη αγορά.
- ✓ Σχέσεις με άλλες επιχειρήσεις.

4.2.1 Παράγοντες του βιομηχανικού κλάδου στην διεθνοποίηση

Σε σχετικό τους άρθρο³ οι Fernhaber, Mcdougall & Oniatt μελετούν την δομή της βιομηχανίας, αναδεικνύοντας τους παράγοντες εκείνους που επηρεάζουν την διεθνοποίηση των επιχειρήσεων και συγκεκριμένα των νέων επιχειρήσεων. Ξεχωρίζουν τα εξής παρακάτω χαρακτηριστικά, όπου και αντιστοίχως αναφέρεται η συσχέτιση τους με την διεθνοποίηση των επιχειρήσεων.

- ❖ **Εξέλιξη βιομηχανικού κλάδου** (κατά πόσο εξελίσσεται ο κλάδος, σε τι επίπεδο ωριμότητας βρίσκεται ή μένει στάσιμος). Όταν νέες επιχειρήσεις δραστηριοποιούνται σε κλάδους οι οποίοι βρίσκονται σε φάση ανάπτυξης, είναι πιο πιθανό να διεθνοποιηθούν από ότι άλλες επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται σε κλάδους οι οποίοι βρίσκονται στη φάση της εξέλιξης ή της ωριμότητας.

³Exploring the role of industry structure in new venture internationalization, Entrepreneurship Theory & Practise.

- ❖ **Συγκέντρωση κλάδου** (πόσες και τι δυναμικότητας είναι οι επιχειρήσεις οι οποίες δραστηριοποιούνται στον κλάδο). Όσο υψηλότερη συγκέντρωση υπάρχει σε έναν κλάδο, τόσο πιο δύσκολο είναι για τις νέες επιχειρήσεις να αναπτύξουν διεθνή δραστηριότητα.
- ❖ **Πόσο εντάσεως γνώσης είναι ο κλάδος** (σε τι βαθμό στηρίζονται οι επιχειρήσεις του κλάδου στην γνώση που έχουν). Όσο περισσότερο "εντάσεως γνώσης" είναι ο κλάδος, τόσο πιο πιθανό είναι για τις νέες επιχειρήσεις να διεθνοποιηθούν.
- ❖ **Διεθνοποίηση των τοπικών επιχειρήσεων**. Ο αριθμός των ήδη διεθνοποιημένων επιχειρήσεων ενός κλάδου, επηρεάζει θετικά την διεθνή δραστηριότητα μιας νέας επιχείρησης.
- ❖ **Παγκόσμια ανάμιξη του κλάδου** (σε τι βαθμό ανταγωνίζονται οι επιχειρήσεις του κλάδου επιχειρήσεις του εξωτερικού). Και σε αυτό το χαρακτηριστικό του κλάδου παρατηρείται θετική συσχέτιση του με την διεθνοποιητική τάση των νέων επιχειρήσεων.
- ❖ **Ξένη χρηματοδότηση** (ο βαθμός του venture capital που έχει επενδυθεί στις επιχειρήσεις του κλάδου). Όσο μεγαλύτερο είναι το venture capital που έχει επενδυθεί σε επιχειρήσεις του κλάδου, τόσο πιο πιθανό είναι για τις νέες επιχειρήσεις να διεθνοποιηθούν.

4.3 Αρχικές αποφάσεις για διεθνοποίηση

Επιλογή αγοράς

Η απόσταση που χωρίζει την χώρα προέλευσης της επιχείρησης και την χώρα προορισμού κατά την διεθνοποίηση της, είναι από τα βασικά στοιχεία που έχουν αναφερθεί στην βιβλιογραφία πως επηρεάζουν την απόφαση για την επιλογή αγοράς από μεριάς της επιχείρησης. Και λέγοντας απόσταση, κυρίως αναφερόμαστε στην

ψυχική απόσταση που χωρίζει τις δύο χώρες, η οποία έννοια έχει αναλυθεί σε προηγούμενο κεφάλαιο.

Χαρακτηριστικό της ψυχικής απόστασης είναι ότι μειώνεται, όσο αυξάνεται η γνώση για την νέα αγορά (Katsikeas, 1996).

Υπάρχουν μελέτες οι οποίες έχουν αμφισβητήσει την ισχύ της ψυχικής απόστασης ως παράγοντα που παίζει ρόλο για την επιλογή της νέας αγοράς. Αυτή του Bell (1995), σχετικά με επιχειρήσεις τεχνολογίας, οι οποίες είχαν επιλέξει όχι μόνο κοντινές γεωγραφικά περιοχές για την διεθνή τους δραστηριότητα, αλλά και περιοχές που ήταν απομακρυσμένες τόσο γεωγραφικά, όσο και βάσει των παραγόντων της ψυχικής απόστασης. Επίσης, μία άλλη έρευνα των Coviello & Munro (1997), έδειξε ότι η επιλογή της αγοράς σχετίζεται περισσότερο με την ανάπτυξη των σχέσεων της επιχείρησης με άλλες χώρες μέσω προμηθευτών ή εταίρων σε τρίτες χώρες. Έτσι, μπορούμε να συμπεράνουμε ότι υπάρχουν και άλλοι πιο σημαντικοί παράγοντες για την επιχείρηση στην επιλογή νέας αγοράς, από το κριτήριο της ψυχικής απόστασης και μόνο. Τέλος, τονίζεται ο ρόλος της ψυχικής απόστασης για τις επιχειρήσεις έντασης τεχνολογίας, οι οποίες δείχνουν να μην επηρεάζονται και πολύ από αυτόν τον παράγοντα στην επιλογή νέας αγοράς (Boter, 1996).

Στον παρακάτω πίνακα παρατίθεται μια κατηγοριοποίηση των παραγόντων που επηρεάζουν την επιλογή αγοράς, βάσει μελέτης του Koch (2001).

Παράγοντες εσωτερικού περιβάλλοντος	Παράγοντες εξωτερικού περιβάλλοντος	Μικτοί παράγοντες
-Στρατηγικές αποφάσεις -Στρατηγικοί στόχοι -Εμπειρία διοίκησης	- Προοπτικές ξένης χώρα -Οικονομική θέση ξένης χώρας	-Πόροι επιχείρησης -Σχέσεις δικτύων επιχείρησης

(Πίνακας 5)

4.4 Μέθοδος εισόδου στη νέα αγορά.

Ο τρόπος με τον οποίο θα εισέλθει μια επιχείρηση σε μία νέα αγορά, μπορεί να διαμορφωθεί από πολλούς παράγοντες, όπως είναι η διοικητική της διάρθρωση, οι πόροι της, η φύση του προϊόντος καθώς και η δομή της νέας αγοράς. Η πιο συνηθισμένη μέθοδος που ακολουθείται από τις μικρές επιχειρήσεις είναι αυτή των εξαγωγών στην νέα αγορά, είτε άμεσων είτε μέσω αντιπροσώπου. Η εξαγωγική δραστηριότητα διαχρονικά μπορεί να εξελιχθεί σε άλλες μορφές δέσμευσης της επιχείρησης στη νέα αγορά, όπως η εγκατάσταση υποκαταστήματος και παραγωγικής μονάδας. Αυτό βέβαια επιτυγχάνεται με την παράλληλη αύξηση της γνώσης και της εμπειρίας της επιχείρησης για την νέα αγορά.

Η διαφοροποίηση των άμεσων ή έμμεσων εξαγωγών που θα επιλέξει μία επιχείρηση για την διεθνή της δραστηριότητα, εξαρτάται σύμφωνα με τους Ramaseshan & Patton (1994) από τον όγκο των εξαγωγών της επιχείρησης καθώς και από τις ανάγκες που θα προκύψουν για υπηρεσίες υποστήριξης των πελατών (after sales services).

Στον παρακάτω πίνακα παρατίθεται μία κατηγοριοποίηση των παραγόντων εκείνων που επηρεάζουν τις αποφάσεις της επιχείρησης για την επιλογή μεθόδου που θα εισέλθει σε μία νέα αγορά (Koch, 2001).

Παράγοντες εσωτερικού περιβάλλοντος	Παράγοντες εξωτερικού περιβάλλοντος	Μικτοί παράγοντες
Μέγεθος – Διοικητική διάρθρωση – Πόροι	Δομή ξένης αγοράς	Πληροφόρηση – γνώση επιχείρησης
Στόχοι επιχείρησης	Κόστος μεθόδου που θα επιλεγεί	

Μάνατζμεντ	Φόροι, κανονισμοί αγοράς για εξαγωγές – κανάλια διανομής	
------------	--	--

(Πίνακας 6)

4.5 Παράγοντες επιτυχούς διεθνοποίησης.

Σύμφωνα με την αρθρογραφία που μελετήθηκε, μπορούμε να ομαδοποιήσουμε τους παράγοντες εκείνους που συνιστούν επιτυχία την διεθνή παρουσία μιας επιχείρησης στους παρακάτω:

1. Παράγοντες που σχετίζονται με το μάνατζμεντ.
2. Παράγοντες του εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης.
3. Παράγοντες του εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης.

4.5.1 Μάνατζμεντ

Διεθνής προσανατολισμός της διοίκησης

Ο διεθνής προσανατολισμός αντικατοπτρίζει την προληπτική συμπεριφορά της επιχείρησης και την επιθετικότητα με την οποία επιδιώκει την είσοδο της σε νέες αγορές. Οι διοικήσεις με διεθνή προσανατολισμό έχουν μεγαλύτερη τάση να δημιουργούν και να ενεργοποιούν στρατηγικές και τακτικές κινήσεις, έχοντας ως στόχο τη διατήρηση ή βελτίωση της επίδοσης. Σύμφωνα με τον Knight (2001), η ύπαρξη ισχυρού διεθνούς προσανατολισμού ενισχύει τις στρατηγικές ικανότητες και το βαθμό προετοιμασίας της μικρομεσαίας επιχείρησης, και κατά συνέπεια την επίδοση της στις ξένες αγορές. Η σχέση αυτή αποκτά ιδιαίτερη σημασία για τις μικρές επιχειρήσεις, στις οποίες η ανάγκη προετοιμασίας και κατοχής στρατηγικού πλεονεκτήματος είναι πολύ σημαντικοί παράγοντες για την επιτυχία τους στις διεθνείς αγορές. Στις επιχειρήσεις αυτές οι διοικήσεις αντιδρούν καλύτερα απέναντι στις αλλαγές του εξωτερικού περιβάλλοντος, ενθαρρύνοντας το στρατηγικό πλεονέκτημα, την ανάπτυξη ή υιοθέτηση καινοτόμων προϊόντων και την προσαρμογή τους στις ανάγκες των πελατών.

Παρόμοιο συμπέρασμα προκύπτει και από άλλες έρευνες, οι οποίες έχουν συσχετίσει την εξαγωγική επίδοση με τα κίνητρα έναρξης της εξαγωγικής δραστηριότητας. Στην περίπτωση στην οποία η διοίκηση ενεργεί περισσότερο με κίνητρα πρόληψης, η εξαγωγική επίδοση είναι υψηλότερη, επειδή η συμπεριφορά αυτή ωθείται από τις ευκαιρίες που υπάρχουν για την αύξηση των ικανοτήτων της επιχείρησης στις διεθνείς αγορές. Σε αντίθεση με τις επιχειρήσεις που λειτουργούν αντιδραστικά απέναντι στις πιέσεις και τις ευκαιρίες του περιβάλλοντος, αυτές που καθοδηγούνται από κίνητρα πρόληψης έχουν καλύτερη αντίληψη όσον αφορά τόσο στις εσωτερικές όσο και στις εξωτερικές συνθήκες, και κατά συνέπεια διαθέτουν πλεονεκτήματα που σχετίζονται με την κατοχή πληροφόρησης, τα οποία οδηγούν σε υψηλότερη επίδοση (Lee & Yang, 1990). Έτσι, έχει διαπιστωθεί (Baldauf et al. 2000) ότι οι επιχειρήσεις με υψηλότερη εξαγωγική ένταση και αποδοτικότητα (σε όρους εξαγωγικών πωλήσεων, εξαγωγικής έντασης, μεριδίου αγοράς και αριθμού εξαγωγικών αγορών) λειτουργούν με βάση κίνητρα πρόληψης, ενώ οι επιχειρήσεις με χαμηλότερη εξαγωγική ένταση δίνουν μεγαλύτερη έμφαση σε κίνητρα αντίδρασης.

Διεθνής εμπειρία της διοίκησης

Πολλές έρευνες έχουν αποδείξει ότι η διεθνής εμπειρία της διοίκησης, η οποία αναπτύσσεται μέσω προηγούμενης εμπειρίας σε διεθνείς δραστηριότητες, επαφής με ξένες κουλτούρες, γνώσης ξένων γλωσσών κτλ, βελτιώνει την ικανότητα της να συλλέγει και να ερμηνεύει την πληροφόρηση από την ξένη αγορά, γεγονός το οποίο οδηγεί σε καλύτερη εξαγωγική επίδοση (Reid, 1983): Οι Lohrke et al. (1999) διερεύνησαν τη σχέση μεταξύ διεθνούς προσανατολισμού της διοίκησης και εξαγωγικής επίδοσης, υπό την επίδραση παραγόντων του περιβάλλοντος. Συμπεραίνουν ότι ο βαθμός συσχέτισης μεταξύ των δύο αυτών μεταβλητών (διεθνής εμπειρία και επίδοση) ποικίλλει με βάση τα χαρακτηριστικά της εξαγωγικής αγοράς και του συγκεκριμένου κλάδου στον οποίο δραστηριοποιείται η επιχείρηση. Έτσι, για παράδειγμα, η ύπαρξη διεθνούς εμπειρίας έχει μεγαλύτερη επίδραση στην επίδοση για επιχειρήσεις που εξάγουν σε χώρες με σημαντικές οικονομικές και πολιτιστικές διαφορές σε σχέση με την εγχώρια αγορά, ή για MME που δραστηριοποιούνται σε κλάδους όπου εμφανίζουν διαφορές στις ανάγκες των πελατών μεταξύ των διαφόρων

χωρών (multidomestic industries), σε σχέση με αυτές που λειτουργούν σε «παγκόσμιους κλάδους» (global industries).

Αντιλήψεις και στάσεις της διοίκησης

Ένας από τους παράγοντες οι οποίοι αναφέρονται συχνότερα στην αρθρογραφία ως κρίσιμοι για την επιτυχία στην εξαγωγική δραστηριότητα είναι η αφοσίωση και δέσμευση της διοίκησης. Σύμφωνα με τους Katsikeas et al. (1996) η δέσμευση της διοίκησης σχετίζεται θετικά με την εξαγωγική επίδοση (μετρούμενη με υποκειμενικές παραμέτρους), ιδιαίτερα όσον αφορά στη διενέργεια έρευνας μάρκετινγκ πριν την είσοδο στην ξένη αγορά. Ο Louter (1991) στην έρευνα του σε μικρές επιχειρήσεις επιβεβαιώνει τη σημασία της δέσμευσης (προτεραιότητα στις εξαγωγές, σκληρή δουλειά, ταξίδια στο εξωτερικό, γνώση ξένων γλωσσών, δέσμευση οικονομικών και ανθρώπινων πόρων κτλ) στις ξένες αγορές, η οποία αναφέρθηκε ως βασικός παράγοντας επιτυχίας από τις περισσότερες επιχειρήσεις του δείγματος. Σύμφωνα με τους Holmiund et al. (1995) οι MME εξαρτώνται σε μεγάλο βαθμό από το ενδιαφέρον της διοίκησης για εμπλοκή σε διεθνείς δραστηριότητες, και επομένως η διοίκηση πρέπει να είναι αφοσιωμένη προκειμένου να επιτύχει η επιχείρηση. Σύμφωνα με την έρευνα που διεξήγαγαν οι Ghosh et al. (1998) στις πιο επιτυχημένες MME της Σιγκαπούρης, η αφοσίωση, η δέσμευση και η υποστήριξη από την ομάδα διοίκησης προέκυψε ως βασικός παράγοντας επιτυχίας των επιχειρήσεων αυτών. Παρόμοια συμπεράσματα προκύπτουν και από πολλές έρευνες που έχουν ασχοληθεί με τους παράγοντες επιτυχίας στην εξαγωγική δραστηριότητα όχι μόνο των μικρών αλλά και των μεγάλων επιχειρήσεων. Διαπιστώνεται ότι η δέσμευση της διοίκησης στις εξαγωγές αποτελεί βασικό καθοριστικό παράγοντα εξαγωγικής επίδοσης, ανεξάρτητα από τον τρόπο με τον οποίο αυτή μετράται. Η θεωρία σχετικά με τη διεθνοποίηση υποστηρίζει ότι ο τρόπος με τον οποίο η διοίκηση αντιλαμβάνεται τα προβλήματα από την εξαγωγική δραστηριότητα επηρεάζει τη γενική συμπεριφορά της επιχείρησης στις διεθνείς αγορές. Λίγες έρευνες ωστόσο έχουν μελετήσει την επίδραση των προβλημάτων αυτών στην εξαγωγική επίδοση, και πολύ λίγες έχουν καταλήξει στην ύπαρξη συσχέτισης μεταξύ των δύο αυτών μεταβλητών. Για παράδειγμα, οι Katsikeas et al. (1996) υποστήριξαν ότι η εξαγωγική επίδοση (όπως την αντιλαμβάνεται η διοίκηση, δηλαδή με βάση υποκειμενικούς δείκτες μέτρησης) επηρεάζεται μόνο από τον τρόπο με τον οποίο αντιμετωπίζει η διοίκηση και τη

σημασία την οποία δίνει στα προβλήματα που σχετίζονται με την απόκτηση πληροφορήσης και την επικοινωνία με την εξαγωγική αγορά. Οι Baldauf et al. (2000) με βάση την έρευνα που πραγματοποίησαν προκειμένου να διερευνήσουν τον τρόπο με τον οποίο επιδρά στην εξαγωγική επίδοση η στάση της διοίκησης απέναντι στο εξωτερικό περιβάλλον, διαπίστωσαν ότι η συμπεριφορά και η επίδοση των επιχειρήσεων δεν επηρεάζεται από τις αντιλήψεις της διοίκησης όσον αφορά στα προβλήματα και τις ευκαιρίες που προέρχονται από το εξωτερικό περιβάλλον. Γενικά οι επιχειρήσεις του δείγματος θεώρησαν ασήμαντες τις επιδράσεις του περιβάλλοντος, και δεν φάνηκαν να ενδιαφέρονται για παράγοντες εξωτερικούς προς την επιχείρηση κατά τη διαδικασία επέκτασης τους στις διεθνείς αγορές.

Η διοίκηση της επιχείρησης παίζει καθοριστικό ρόλο στην διαδικασία διεθνοποίησης της, ειδικά όταν πρόκειται για μικρομεσαίες επιχειρήσεις. Η ύπαρξη διεθνούς προσανατολισμού της διοίκησης σε συνδυασμό με την εκμετάλλευση των εσωτερικών ικανοτήτων της επιχείρησης, συνθέτουν ένα θετικό πλαίσιο για την διεθνοποίηση της. Επίσης, επιχειρήσεις οι οποίες ενεργούν περισσότερο βάσει των ευκαιριών που παρουσιάζονται και αντιδρώντας σε ερεθίσματα του εξωτερικού περιβάλλοντος, παρουσιάζουν καλύτερη επίδοση στις διεθνείς τους δραστηριότητες (Lee & Yang, 1990). Ένα ακόμα στοιχείο είναι αυτό της εμπειρίας που έχει η επιχείρηση για ξένες αγορές ή για διεθνή δραστηριότητα. Αυτό μπορεί να μεταφραστεί ως η γνώση που κατέχει το μανατζμεντ ή τα στελέχη της επιχείρησης για διεθνείς δραστηριότητες ή για συγκεκριμένες ξένες αγορές (κουλτούρα, ξένες γλώσσες κτλ). Σε συγκεκριμένη μελέτη (Katsikeas et al, 2003) τονίζεται η θετική συσχέτιση της εμπειρίας και της γνώσης του μανατζμεντ και των στελεχών της επιχείρησης για την νέα αγορά με την εξαγωγική επίδοση και την επιτυχή εφαρμογή στρατηγικών μάρκετινγκ.

4.5.2 Εσωτερικοί παράγοντες

Ως εσωτερικοί μπορούν να χαρακτηριστούν οι παράγοντες εκείνοι οι οποίοι προέρχονται, μπορούν να εξαρτηθούν και να ελεγχθούν από την επιχείρηση, ή αυτοί οι οποίοι αφορούν χαρακτηριστικά της επιχείρησης.

Μέγεθος

Σύμφωνα με τους Katsikeas et al. (1996), υπάρχουν τρεις βασικοί λόγοι για τους οποίους θα μπορούσε να υποστηριχθεί ότι το μέγεθος της επιχείρησης συνδέεται θετικά με την επίδοση της στις εξαγωγικές αγορές. Ο πρώτος από αυτούς αναφέρεται στο πλεονέκτημα των ανθρώπινων και οικονομικών πόρων το οποίο διαθέτουν οι μεγάλοι εξαγωγείς έναντι των μικρότερων. Ο δεύτερος σχετίζεται με την ικανότητα των μεγάλων επιχειρήσεων να επιτυγχάνουν υψηλότερα επίπεδα οικονομιών κλίμακας, ενώ ο τρίτος λόγος συνδέεται με την αντίληψη που έχουν οι επιχειρήσεις αυτές για τους κινδύνους που σχετίζονται με την ξένη αγορά, τους οποίους δεν θεωρούν τόσο υψηλούς όσο οι μικρότερες επιχειρήσεις. Τα πλεονεκτήματα αυτά διευκολύνουν την κατανόηση των χαρακτηριστικών της ξένης αγοράς, ενώ παράλληλα ενισχύουν την ικανότητα της επιχείρησης να ανταποκρίνεται έγκαιρα και αποδοτικά στις απαιτήσεις των ξένων πελατών. Τα αποτελέσματα από τις εμπειρικές έρευνες όσον αφορά στη σχέση μεταξύ μεγέθους της επιχείρησης και εξαγωγικής επίδοσης είναι συγκεχυμένα, καθώς έχουν βρεθεί θετικές, αρνητικές συσχετίσεις, ενώ πολλές έρευνες δεν έχουν καταλήξει σε καμία συσχέτιση. Ο Bonaccorsi (1992) σε μία ανασκόπηση της αρθρογραφίας πάνω στο θέμα κατέληξε ότι «με βάση τη μέχρι σήμερα βιβλιογραφία μπορούμε να συμπεράνουμε ότι δεν υπάρχει γενική συμφωνία για τη σχέση μεταξύ μεγέθους της επιχείρησης και έντασης εξαγωγικής δραστηριότητας». Οι Zou & Stan, (1998) διαπιστώνουν, με βάση τη δική τους ανασκόπηση, ότι θετικές σχέσεις έχουν βρεθεί κυρίως όταν το μέγεθος της επιχείρησης μετράται με βάση το ύψος των πωλήσεων, ενώ αρνητικά αποτελέσματα όταν το μέγεθος μετράται με βάση τον αριθμό των εργαζομένων.

Εμπειρία της επιχείρησης σε πρότερες διεθνείς δραστηριότητες

Η θεωρητική ερμηνεία της σχέσης μεταξύ εμπειρίας και εξαγωγικής επίδοσης στηρίζεται στο ζήτημα της αβεβαιότητας και στον τρόπο με τον οποίο την αντιμετωπίζουν οι επιχειρήσεις (Erramilli, 1991). Οι λιγότερο έμπειροι εξαγωγείς αισθάνονται μεγαλύτερη αβεβαιότητα, η οποία ενδεχομένως επηρεάζει αρνητικά τις αντιλήψεις τους σχετικά με τους πιθανούς κινδύνους και τις πιθανές αποδόσεις που συνδέονται με τη δραστηριοποίηση τους στην ξένη αγορά. Αντίθετα, οι επιχειρήσεις με μεγαλύτερη εμπειρία σε εξαγωγική δραστηριότητα αισθάνονται μικρότερη

αβεβαιότητα, έχουν καλύτερη κατανόηση των μηχανισμών της ξένης αγοράς, έχουν αναπτύξει ένα δίκτυο προσωπικών επαφών και πελατών στο εξωτερικό και κατά συνέπεια μπορούν να σχεδιάζουν και να υλοποιούν αποδοτικά προγράμματα εξαγωγικής δραστηριότητας (Madsen, 1989). Τα αποτελέσματα από τις εμπειρικές έρευνες δεν μπορούν να οδηγήσουν σε σαφή συμπεράσματα όσον αφορά στη σχέση της μεταβλητής αυτής με την εξαγωγική επίδοση, τόσο λόγω του μικρού αριθμού ερευνών που έχουν ασχοληθεί με το θέμα, όσο και εξαιτίας της ασυμφωνίας που παρουσιάζουν τα συμπεράσματα στα οποία καταλήγουν. Επιχειρήσεις οι οποίες έχουν στο ενεργητικό τους πρότερη εμπειρία με διεθνείς δραστηριότητες, σαφώς και απολαμβάνουν τα οφέλη αυτής της εμπειρίας όσον αφορά την δικτύωση της επιχείρησης στο ξένο περιβάλλον, αλλά και την απόκτηση γνώσης για το πως λειτουργούν οι ξένες αγορές (Madsen, 1989).

Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της επιχείρησης

Σύμφωνα με τους Katsikeas et al. (1996), η δυνατότητα της επιχείρησης για επιτυχία στις εξαγωγικές αγορές εξαρτάται από την ανταγωνιστική της θέση στην ξένη αγορά. Η ύπαρξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος ενισχύει τη δυνατότητα της επιχείρησης να εξυπηρετήσει τις αγορές αυτές καλύτερα από τους ανταγωνιστές της, γεγονός το οποίο οδηγεί σε υψηλότερη εξαγωγική επίδοση. Τέτοιες ικανότητες μπορεί να είναι η παραγωγική δυνατότητα, η ανωτερότητα του προϊόντος, η ανταγωνιστική τιμολόγηση, ικανότητες στο μάρκετινγκ κ.α. Ειδικά για τις ΜΜΕ, ο Knight, (2001) υποστηρίζει ότι οι στρατηγικές τους ικανότητες παίζουν σημαντικό ρόλο στην εξαγωγική επιτυχία, και μπορούν να αξιοποιηθούν από τις επιχειρήσεις για να αντισταθμίσουν τους περιορισμένους πόρους και την ύπαρξη πολλών μη ελεγχόμενων παραγόντων που εμφανίζονται στην ξένη αγορά. Οι Julien et al. (1998), διερευνώντας τη σχέση μεταξύ ανταγωνιστικότητας και επίδοσης σε μικρές εξαγωγικές επιχειρήσεις, κατέληξαν στην ύπαρξη ισχυρής θετικής σχέσης μεταξύ ανταγωνιστικότητας σε όρους προϊόντος και μάρκετινγκ και εξαγωγικής επίδοσης σε όρους έντασης εξαγωγών και κερδοφορίας. Η συσχέτιση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και εξαγωγικής επίδοσης της επιχείρησης αποδείχθηκε (Katsikeas, 1994) να είναι θετική, και μπορεί να αφορά το προϊόν, την παραγωγή ή και άλλες λειτουργίες της επιχείρησης.

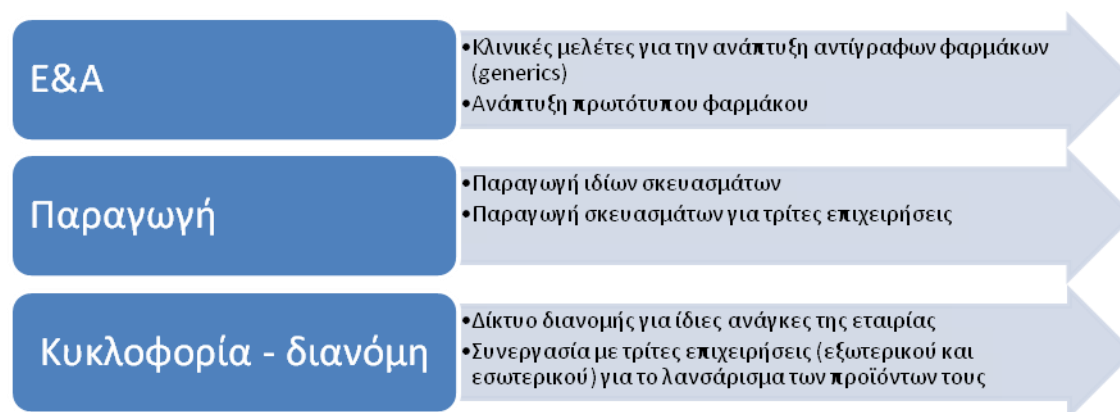
4.5.3 Εξωτερικοί παράγοντες

Το εξωτερικό περιβάλλον αποτελείται από παράγοντες οι οποίοι θέτουν ευκαιρίες και απειλές στην επιχείρηση, και οι οποίοι δεν ελέγχονται από τη διοίκηση (Baldaurf et al. 2000). Οι παράγοντες αυτοί μπορούν να αφορούν την εξαγωγική αγορά, την εγχώρια αγορά ή τον κλάδο στον οποίο δραστηριοποιείται η επιχείρηση. Πολύ λίγες έρευνες έχουν ασχοληθεί με την επίδραση των παραγόντων του περιβάλλοντος στην εξαγωγική επίδοση, και τα συμπεράσματα στα οποία καταλήγουν είναι πολλές φορές αντικρουόμενα. Για παράδειγμα, έχει υποστηριχθεί ότι τα εμπόδια εισόδου που υπάρχουν στην ξένη αγορά, οι πολιτιστικές διαφορές και η ψυχική απόσταση επηρεάζουν την ανάπτυξη και επιτυχία των εξαγωγών (Cavusgil 1984, Erol 1989). Άλλες εμπειρικές έρευνες έχουν αποδείξει ότι οι παράγοντες αυτοί δεν έχουν σημαντική επίδραση στη συμπεριφορά και επίδοση των επιχειρήσεων κατά την εξαγωγική τους δραστηριότητα (Madsen, 1989). Οι Katsikeas et al. (1996) υποστήριξαν ότι η επίδοση των επιχειρήσεων στις εξαγωγικές αγορές επηρεάζεται σε μεγάλο βαθμό από την εθνική εξαγωγική πολιτική της χώρας προέλευσης και τονίζουν την ανάγκη εφαρμογής, από την πλευρά των κυβερνήσεων, μέτρων και πολιτικών για την προώθηση των εξαγωγών. Επιπλέον, κάποιες έρευνες έχουν καταλήξει στην ύπαρξη θετικής σχέσης μεταξύ της «παραγωγικής πολυπλοκότητας» και της εξαγωγικής επίδοσης (Cavusgil & Zou, 1994, Holzmuller & Kasper 1991, Ito & Rucik 1993). Σύμφωνα με αυτές, οι επιχειρήσεις που λειτουργούν σε βιομηχανίες περισσότερο πολύπλοκες και τεχνολογικά προσανατολισμένες έχουν καλύτερη εξαγωγική επίδοση. Οι περισσότερες έρευνες αναφέρουν ότι τα εμπόδια της εξαγωγικής αγοράς (εμπορικοί φραγμοί, φυσική και ψυχολογική απόσταση) δεν αποτελούν σημαντικούς παράγοντες προσδιορισμού της εξαγωγικής επίδοσης. Άλλοι παράγοντες που έχουν διερευνηθεί όσον αφορά στην επίδραση τους στην εξαγωγική επίδοση είναι η ανταγωνιστικότητα και η ελκυστικότητα της εξαγωγικής και της εγχώριας αγοράς, η εθνική εξαγωγική πολιτική κ.α. Ωστόσο, καμία από τις έρευνες που έχουν εξετάσει την επίδραση των παραγόντων αυτών δεν έχει καταλήξει σε ξεκάθαρα αποτελέσματα. Κατά συνέπεια, λόγω του μικρού αριθμού των ερευνών που έχουν ασχοληθεί με το συγκεκριμένο θέμα, καθώς και των αντιφατικών αποτελεσμάτων που εμφανίζονται, δεν είναι δυνατό να υπάρξει μία τεκμηριωμένη και

σαφής κατανόηση του τρόπου με τον οποίο επηρεάζουν οι παράγοντες αυτοί την εξαγωγική επίδοση των επιχειρήσεων.

5. ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΦΑΡΜΑΚΕΥΤΙΚΗΣ ΕΤΑΙΡΙΑΣ Ε

Η φαρμακευτική εταιρία Ε δραστηριοποιείται στον χώρο των φαρμάκων από την δεκαετία του 1970, οπότε και ιδρύθηκε από τον σημερινό διευθύνοντα σύμβουλο της. Ξεκίνησε ως μία μικρή βιοτεχνική μονάδα παραγωγής ενός φαρμακευτικού σκευάσματος στην Αθήνα, και μετεξελίχθηκε σε πρωτοπόρο εταιρία παραγωγής φαρμάκων στην Ελλάδα, με έντονη εξαγωγική δραστηριότητα σε πολυάριθμες χώρες παγκοσμίως. Σήμερα η εταιρία λειτουργεί σε ιδιόκτητες διοικητικές εγκαταστάσεις στην Αθήνα, ενώ η παραγωγική της δραστηριότητα καλύπτεται εξ ολοκλήρου από τις παραγωγικές της εγκαταστάσεις στην Αθήνα. Εκτός από την παραγωγή φαρμάκων, η εταιρία αναπτύσσει δραστηριότητες στην Ε&Α φαρμακευτικών σκευασμάτων, στην διανομή, στο μάρκετινγκ και σε λοιπές υπηρεσίες προς τρίτες επιχειρήσεις.



(Σχήμα 6)

Οικονομικά στοιχεία

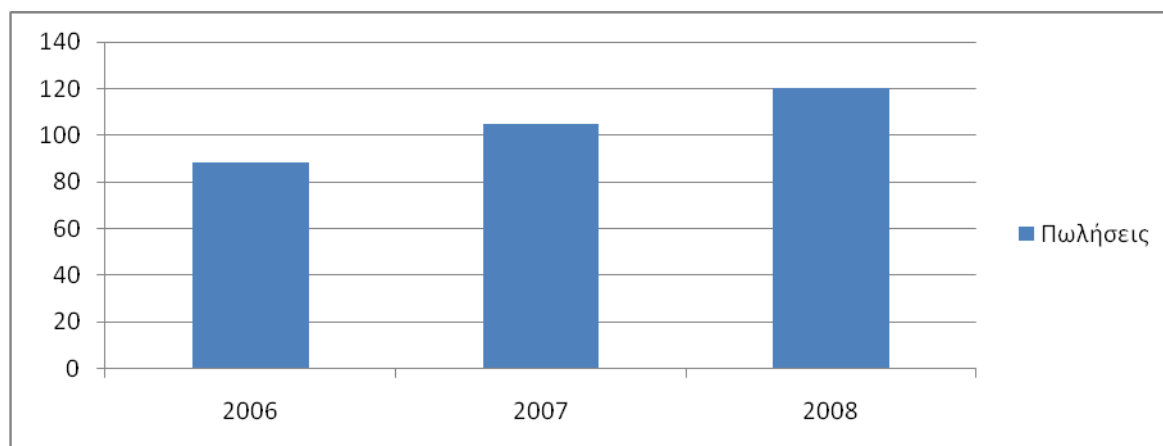
Η εν λόγω επιχείρηση βρίσκεται στη 10 θέση ανάμεσα από 400 φαρμακευτικές εταιρίες σύμφωνα με τους δείκτες της IMS (International medical statistics).

Η ανάπτυξη της βρίσκεται σε θετικούς ρυθμούς, με περίπου 15% άυξηση του τζίρου της ετησίως. Το τελευταίο οικονομικό έτος ο κύκλος εργασιών της ξεπέρασε τα 130 εκ. ευρώ, με δείκτη κερδοφορίας πάνω από 10%. Οι εξαγωγικές της δραστηριότητες καλύπτουν περίπου το 15% των ετησίων εσόδων της. Το μερίδιο που η ίδια κατέχει στον ελληνικό κλάδο της φαρμακοβιομηχανίας ανέρχεται σε 2,5% του όγκου παραγωγής και σε 2,9% της παραγόμενης αξίας.

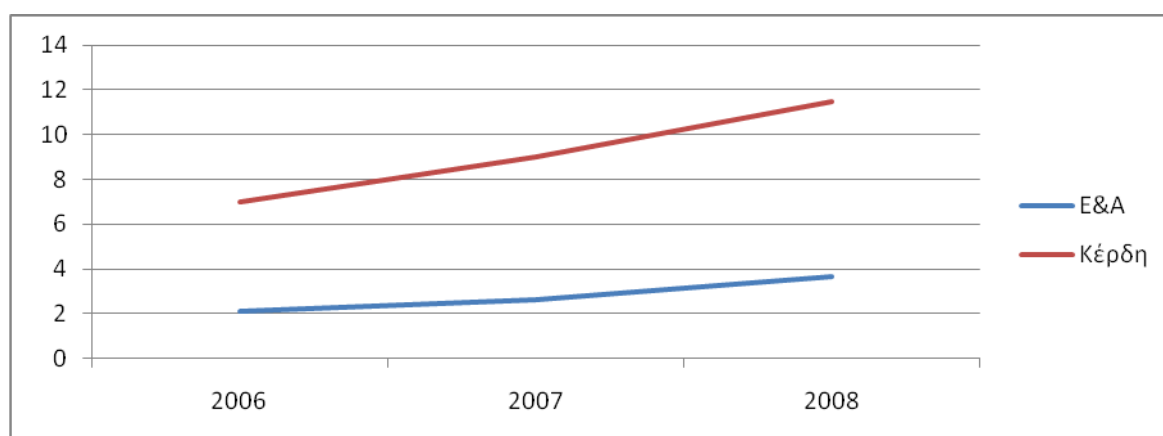
Στα παρακάτω διαγράμματα παρουσιάζεται η πορεία του κύκλου πωλήσεων

της εταιρίας για την 3ετία 2006-2008, καθώς επίσης και η πορεία των επενδύσεων σε E&A σε σχέση με την κερδοφορία της. Τα ποσά αναφέρονται σε εκατομμύρια €.

Πωλήσεις 3ετίας 2006-2008 (σε εκατομμύρια €)



Πορεία λειτουργικών εξόδων έρευνας & ανάπτυξης / κερδοφορίας (σε εκατομμύρια €)



(Σχήμα 7)

Ανθρώπινο δυναμικό

Απασχολεί συνολικά περίπου 600 άτομα σε όλη την Ελλάδα, από τα οποία τα 180 εργάζονται στις παραγωγικές της εγκαταστάσεις, τα 250 άτομα στον τομέα πωλήσεων και μάρκετινγκ, καθώς και 4 άτομα ως εξειδικευμένο προσωπικό για την εξαγωγική και διεθνή δραστηριότητα της επιχείρησης.

Οι πωλήσεις των προϊόντων και η προώθηση τους γίνεται μέσω ιατρικών

αντιπροσώπων σε όλη την χώρα, και καλύπτει σε αριθμούς 26.000 ιατρούς και 7.000 φαρμακοποιούς πανελλαδικά. Το δυναμικό προώθησης και πωλήσεων της εταιρίας αναλαμβάνει και το λανσάρισμα προϊόντων τρίτων επιχειρήσεων του εξωτερικού.

Πώληση και προώθηση προϊόντων

Ένα από τα πιο σημαντικά ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα της εταιρίας είναι οι ομάδες πωλήσεων και marketing. Από τον Ιούλιο του 2006, το ανθρώπινο δυναμικό των ομάδων πωλήσεων και marketing αποτελείται από 180 εργαζόμενους, που έρχονται σε επαφή με πάνω από 26.000 ιατρούς και 7.000 φαρμακοποιούς σε όλη την Ελλάδα. Η αποτελεσματικότητα στον χώρο των πωλήσεων αναγνωρίζεται από πολλές πολυεθνικές εταιρείες, όπως είναι οι Bayer, Baxter, Italfarmaco, Euritalia και Lundbeck, που επέλεξαν να συνεργάζονται με την εταιρία για την ανάπτυξη δραστηριοτήτων marketing και προώθησης από κοινού ή την παραχώρηση άδειας εκμετάλλευσης των προϊόντων τους στην εγχώρια αγορά.

E&A

Το τμήμα E&A της επιχείρησης αποτελεί την καρδιά των λειτουργιών της επιχείρησης, αφού από εκεί ξεκινάει η ανάπτυξη νέων προϊόντων και οι κλινικές μελέτες για την ανάπτυξη και παραγωγή αντίγραφων φαρμάκων. Κάποιες από τις πιο βασικές του λειτουργίες αναφέρονται παρακάτω.

1. Εσωτερική έρευνα για την εταιρεία.
2. Συνεργασίες με πανεπιστήμια και ερευνητικά ιδρύματα της χώρας σε ερευνητικά προγράμματα σε πεδία κοινού ενδιαφέροντος.
3. Παραχώρηση των εγκαταστάσεων, του εξοπλισμού, των υλικών και της τεχνικής υποστήριξης της εταιρίας σε έλληνες ιατρούς στα πλαίσια των ερευνητικών τους ενεργειών.
4. Κλινικές μελέτες σε όλα τα προϊόντα που βρίσκονται σε στάδιο ανάπτυξης.

Το τμήμα της E&A, αναπτύσει και δραστηριότητες μη άμεσου επιχειρηματικού ενδιαφέροντος όπως:

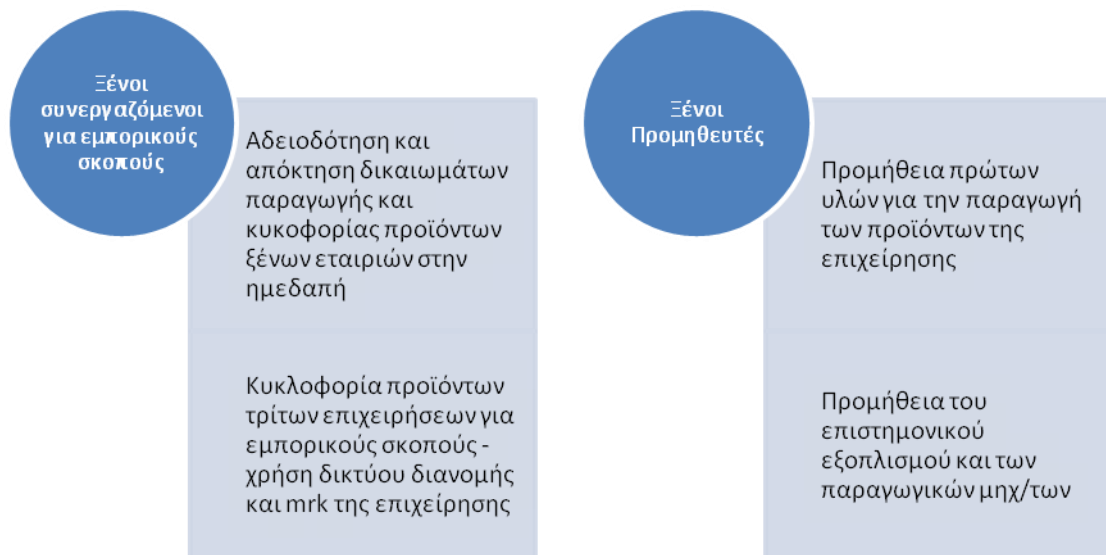
- Συνεργασία με καταξιωμένες ελληνικές πανεπιστημιακές κλινικές και κλινικές του Εθνικού Συστήματος Υγείας. Πάνω από 100 ερευνητικά

πρωτόκολλα έχουν πραγματοποιηθεί στο κέντρο, με πολλά από αυτά να αποτελούν διδακτορικές διατριβές σε τομείς όπως είναι το preconditioning καρδιάς, η καρδιοχειρουργική, η γαστρεντερολογία, η πνευμονοπάθειες, ο διαβήτης, η γυναικολογία, κ.λπ.

- Εκπαίδευση ελλήνων ιατρών σε τεχνικές αιχμής που αφορούν την ειδικότητά τους. Οι εκπαιδευτικές συνεδρίες πραγματοποιούνται καθ' όλη τη διάρκεια του χρόνου σε συνεργασία με ελληνικά και διεθνώς καταξιωμένα πανεπιστημιακά ιδρύματα, όπως τα John Hopkins και Royal College of Surgeons.
- Συνέδρια και συναντήσεις και δημοσιεύσεις ερευνών και εργασιών: πάνω από 70 εργασίες έχουν δημοσιευθεί σε έγκριτα περιοδικά, μεταξύ των οποίων είναι τα EJP, Atherosclerosis, International Care Med κ.α.

Διεθνής δραστηριότητα

Η εταιρία από τα πρώτα χρόνια λειτουργίας είχε επιχειρηματικές επαφές με ξένες εταιρίες, στο επίπεδο των προμηθειών των υλών και στο επίπεδο της κατοχύρωσης των δικαιωμάτων παραγωγής και κυκλοφορίας σκευασμάτων τρίτων εταιριών.



(Σχήμα 8)

Όλα σχεδόν τα προϊόντα της εταιρίας, αποτελούσαν αντίγραφα φαρμάκων ξένων εταιριών κυρίως της Γερμανίας, Ιταλίας και Μ.Βρετανίας. Την δεκαετία 1990, η εταιρία εξελίχθηκε στον τομέα των διεθνών της δραστηριοτήτων, συνάπτοντας

συμφωνίες με ξένους φαρμακευτικούς οίκους για την παραγωγή και κυκλοφορία των προϊόντων τους στην ελληνική αγορά. Στα μέσα της δεκαετίας του 1990 όμως, ο ιδρυτής της εταιρίας, αποφάσισε να στραφεί σε ξένες αγορές με την εξαγωγή των προϊόντων της εταιρίας. Αυτό συνέβη με πρώτη χώρα - προορισμό την Ιταλία και ακολούθησε η Κύπρος. Αυτή η εξέλιξη προήλθε από προσωπική απόφαση του ιδρυτή της εταιρίας, και για την ακρίβεια αυτό συνέβη το 1995 κατόπιν επιχειρηματικής αποστολής στην Ιταλία, αποτέλεσμα της οποίας ήταν η σύναψη συμφωνίας για την παραγωγή και κυκλοφορία πρωτότυπου φαρμάκου Ιταλικού φαρμακευτικού οίκου.

Κίνητρα και επιδιώξεις διεθνούς δραστηριοποίησης

Την περίοδο που αποφάσισε η επιχείρηση να στραφεί σε νέες αγορές εκτός ελληνικών συνόρων, ήταν ήδη μέσα στην πρώτη 20άδα των φαρμακευτικών εταιριών στην ελληνική αγορά. Η παραγωγική της δυναμικότητα και η τεχνογνωσία που είχε ήδη αποκτήσει ήταν οι βασικοί παράγοντες που την οδήγησαν σε αυτήν την εξέλιξη. Βασική της επιδίωξη ήταν η επέκταση των κερδών της, σε συνδυασμό με επενδύσεις που ήδη είχαν δρομολογηθεί στον τομέα της E&A. Οι παράγοντες επιτυχούς διεθνοποίησης μπορούν να σχετίζονται με το μανατζμεντ, ή και με το περιβάλλον της επιχείρησης (εσωτερικό ή εξωτερικό). Η θετική συσχέτιση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος της εταιρίας, που αποτελεί και παράγοντα του εσωτερικού της περιβάλλοντος, με την επιτυχή διεθνοποίηση της έχει αποδειχθεί από τον Katsikea, (1994). Στην περίπτωση μας, η παραγωγική δυναμικότητα και οι οικονομίες κλίμακας που επιτύγχανε η επιχείρηση, την βοήθησε να καταστήσει ανταγωνιστικά τα προϊόντα της στο εξωτερικό, και να εξαπλωθεί σε πολυάριθμες χώρες.

Η επιχείρηση είχε αναπτύσει την θέση της στα δίκτυα του εξωτερικού στα οποία ανήκε, αφού τα βασικά της προϊόντα ήταν αντίγραφα άλλων προϊόντων ξένων φαρμακευτικών οίκων. Είχε συνάψει συμφωνίες συνεργασίας για την απόκτηση των δικαιωμάτων παραγωγής και κυκλοφορίας σκευασμάτων στην Ελλάδα, καθώς επίσης και για την διανομή και κυκλοφορία σκευασμάτων στα οποία δεν είχε καμία ανάμιξη παραγωγής και ανάπτυξης. Δηλαδή παρείχε υπηρεσίες προς τρίτες επιχειρήσεις, εκμεταλλεζόμενη την θέση της στην ελληνική αγορά, αλλά και το δίκτυο προώθησης και διανομής το οποίο είχε αναπτύξει. Επίσης, οι προμήθειες των α'υλών γίνονταν και εξακολουθούν να γίνονται κατά βάση από ξένες χώρες.

Τα κίνητρα τα οποία οδήγησαν την επιχείρηση στην έξοδο της σε νέες αγορές, είναι κατά βάση τα παρακάτω:

- ✓ Επίτευξη κερδών
- ✓ Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα προϊόντος (η τιμή του)
- ✓ Οικονομίες κλίμακας (παραγωγή με ανταγωνιστικούς όρους)

Επιλογή αγοράς και μεθόδου εισόδου

Όπως αναφέραμε και σε προηγούμενο κεφάλαιο, πολλοί είναι οι παράγοντες εκείνοι που μπορούν να επηρεάσουν την τελική επιλογή της επιχείρησης σχετικά με το ποιά χώρα θα είναι αυτή στην οποία θα προσπαθήσει να διεισδύσει. Οι κυριότεροι όροι που συνθέτουν την τελική επιλογή αφορούν κυρίως

- την ψυχική απόσταση που χωρίζει την επιχείρηση και την χώρα
- τη πραγματική απόσταση ανάμεσα τους
- τη γνώση που έχει η επιχείρηση για αυτήν καθώς επίσης και
- το επιχειρηματικό κλίμα που επικρατεί στην χώρα-προορισμό

Στον παρακάτω πίνακα παρουσιάζονται οι παράγοντες που οδήγησαν την εν λόγω επιχείρηση να επιλέξει τις δύο συγκεκριμένες χώρες για να εξάγει τα προϊόντα της.

Κύπρος	Ιταλία
<ul style="list-style-type: none">• Χαμηλός βαθμός ψυχικής απόστασης• Γνώση της αγοράς και του επιχειρηματικού κλίματος• Εκμετάλλευση σχέσεων δικτύου Βρετανικής φαρμακευτικής εταιρίας (συνεργασία στο παρελθό για generics)	<ul style="list-style-type: none">• Γνώση του ιδρυτή για την συγκεκριμένη χώρα• Συνεργασία με Ιταλική φαρμακευτική εταιρία στο παρελθόν (εκμετάλλευση θέσης δικτύου άλλης επιχείρησης)• Γνώση του ιδρυτή σχετικά με την αγορά της χώρας

(Πίνακας 10)

Ο τρόπος με τον οποίο η επιχείρηση βρίσκεται σε επαφή με το εξωτερικό, αφορά τους παρακάτω τομείς:

- Προμήθειες α' υλών
- Συνεργασία για την απόκτηση δικαιωμάτων εκμετάλλευσης πατεντών για την παραγωγή και την κυκλοφορία στην εγχώρια αγορά αντίγραφων φαρμάκων

- Παροχή υπηρεσιών Outsourcing για τρίτες επιχειρήσεις (παραγωγή, διανομή, κυκλοφορία)
- Εξαγωγές προϊόντων από κοινού με άλλες επιχειρήσεις του εξωτερικού
- Άμεσες εξαγωγές ιδίων προϊόντων σε αντιπροσώπους

Οι βασικές χώρες στις οποίες εξάγονται και κυκλοφορούν τα προϊόντα της εταιρίας είναι:

- Κύπρος, Ιταλία, Ε.Ε.
- Αφρική
- Αυστραλία
- Ασία
- Βαλκάνια, Τουρκία (βρίσκεται σε υλοποίηση το πλάνο έναρξης εξαγωγών)

Στρατηγικός σχεδιασμός

Η εταιρία διαθέτει γραπτό επιχειρησιακό πλάνο, το οποίο έχει καταρτιστεί για να ακολουθείται. Σε αυτό, περιλαμβάνεται πλάνο δράσης σχετικά με την διεθνή επέκταση της επιχείρησης όπως επίσης και αναφέρονται σκοποί και στόχοι της λειτουργίας E&A της επιχείρησης. Την τελευταία διετία έχει εκπονηθεί πλάνο δράσης για την επέκταση των δραστηριοτήτων της επιχείρησης στην περιοχή των Βαλκανίων, και ειδικότερα στην περιοχή της Τουρκίας. Σε αυτήν την προοπτική η επιχείρηση βρίσκεται στο στάδιο της ανεύρεσης στρατηγικών εταίρων για την συνεργασία τους σε αυτό το επίπεδο. Ακόμη, αναζητείται υποψήφια εταιρία του εξωτερικού να αναλάβει την άμεση και αποκλειστική αντιπροσωπεία της επιχείρησης στο εξωτερικό.

Τμήμα εξαγωγών

Το τμήμα των εξαγωγών της εταιρίας αποτελείται από 4 εξειδικευμένα στελέχη του διεθνούς μάρκετινγκ, τα οποία είναι επιφορτισμένα με τον εντοπισμός, επιλογή και ανάθεση συνεργασιών σε τοπικούς διανομείς ή/και συνεργάτες. Οι επιλεγμένοι συνεργάτες γίνονται έμπιστοι εταίροι της επιχείρησης στη δική τους χώρα, στο συμφωνημένο πλαίσιο της συμφωνίας αντιπροσωπείας.

Στα πλαίσια του σχεδιασμού μάρκετινγκ της εταιρίας είναι η δημιουργία ευκαιριών για συνεργασία στο πεδίο της παροχής προϊόντων σε μεσαίους / μεγάλους

εθνικούς και διεθνείς παρασκευαστές και χειριστές marketing που ενδιαφέρονται για συγκεκριμένα προϊόντα της επιχείρησης.

6. ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΦΑΡΜΑΚΕΥΤΙΚΗΣ ΕΤΑΙΡΙΑΣ Π

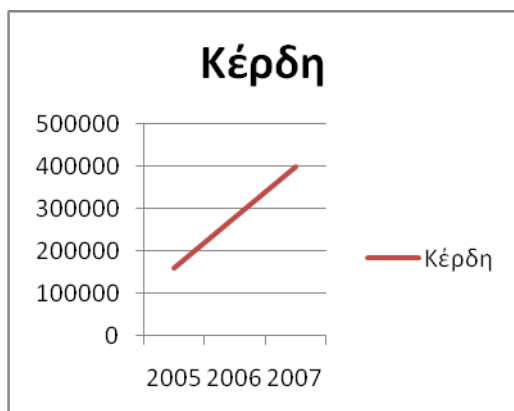
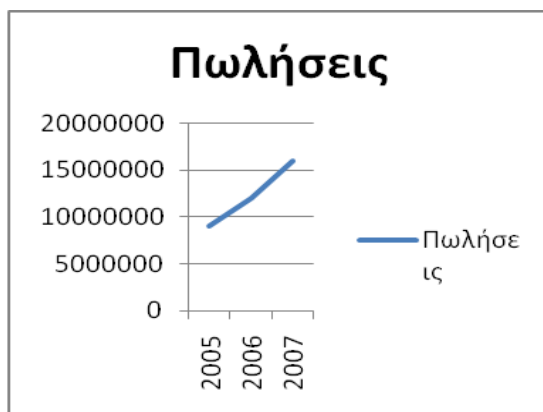
Η εταιρία Π ιδρύθηκε το 1946 και μετατράπηκε σε Α.Ε. το 1971. Το αντικείμενο της εταιρίας είναι η παραγωγή φαρμακευτικών σκευασμάτων, αντίγραφων φαρμάκων (σκευάσματα τα οποία αναπτύσσονται ως αντίγραφα άλλων πατεντών), ερευνητικές διαδικασίες για την παρασκευή άλλων φαρμάκων, έρευνα για τρίτους. Το βασικό προϊόν της εταιρίας είναι το TAXOPROL (αντικαρκινικό σκεύασμα). Πρόκειται για εξειδικευμένο προϊόν με διεθνή απήχηση, και είναι εφαρμόσιμο εγχωρίως και διεθνώς. Δεν πρόκειται για μοναδικό προϊόν, αφού οι καταναλωτές μπορούν να το αντικαταστήσουν με κάποιο σκεύασμα άλλης εταιρίας. Π.χ. στην περίπτωση του Taxoprol, είναι το Taxol της Bristol Myers Squibb.

Επίσης η εταιρία παράγει περί τα 30 διαφορετικά σκευάσματα για άλλες εταιρίες (αναλαμβάνει την παραγωγή για άλλες εταιρίες). Ο ρόλος της εταιρίας στον κλάδο της εγχωρίως είναι πολύ σημαντικός. Πρόκειται για μία από τις δέκα πρωτοπόρους φαρμακευτικές εταιρίες στην Ελλάδα με σημαντική διεθνή παρουσία, αφού κατατάσσεται στην 9^η θέση σύμφωνα με την λίστα της IMS⁴ (Intercontinental Medical Statistics).

Οι κυριότεροι πελάτες της εταιρίας είναι τα νοσοκομεία και οι φαρμακαποθήκες. Ο κλάδος δεν χαρακτηρίζεται από υψηλή συγκέντρωση. Ανάμεσα σε 20 περίπου ανταγωνιστές (μικρομεσαίες επιχειρήσεις) εγχωρίως, θεωρείται ότι η εν λόγω εταιρία βρίσκεται μέσα στην πρώτη πεντάδα. Κύριοι ανταγωνιστές οι οποίοι προέροχονται από την εγχώρια αγορά είναι οι εξής εταιρίες: KLEVA, ELPEN, PHARMATHEN, PHARMANEL, RAFARM. Τα εμπόδια εισόδου νέων επιχειρήσεων στον κλάδο θεωρούνται μεγάλα, αφού απαιτούνται μεγάλα κεφάλαια για την ανάπτυξη παραγωγικής δυναμικότητας, καθώς και για την λειτουργία της έρευνας & ανάπτυξης.

Η εταιρία απολαμβάνει τα τελευταία χρόνια αυξητικούς ρυθμούς πωλήσεων, αλλά κατ' επέκταση και των καθαρών της κερδών. Οι πωλήσεις αυξάνονται ετησίως με ρυθμούς της τάξης του 35%, ενώ τα κέρδη κάθε οικονομικού έτους παρουσιάζονται αυξημένα κατά 50% περίπου.

⁴ Η IMS είναι διεθνής εταιρία με αντικείμενο την παροχή στατιστικών στοιχείων και πληροφοριών στον φαρμακευτικό κλάδο παγκοσμίως.



(Σχήμα 3)

Η εταιρία δεν ιδρύθηκε για να αναπτύξει κάποια συγκεκριμένη τεχνολογία ή καινοτομία, αλλά κατά την διάρκεια της πορείας της ανέπτυξε. Αυτή έγκειται σε πρωτοποριακές κλινικές μελέτες αντιγράφων φαρμάκων. Η πηγή αυτής της καινοτομίας που αναπτύχθηκε είναι από ενδοεπιχειρησιακή λειτουργία (δηλαδή από το τμήμα E&A) και επίσης επιτεύχθηκε η στρατηγικής σημασίας απόκτηση αρκετών πατεντών πιστοποιημένων από τον Ελληνικό Οργανισμό Φαρμάκων, τον Παγκόσμιο Οργανισμό Φαρμάκων και την Ε.Ε., για την παρασκευή αντιγράφων φαρμάκων (γενόσημων).

Γενόσημα (generics)

Στον χώρο των φαρμάκων, κύριο αντικείμενο δραστηριότητας των φαρμακευτικών εταιριών είναι η παραγωγή γενόσημων (generics) σκευασμάτων, τα οποία ουσιαστικά πρόκειται για αντίγραφα ήδη υπάρχοντων φαρμάκων άλλων εταιριών του εξωτερικού. Με λίγα λόγια, μετά από την πάροδο συγκεκριμένου χρονικού διαστήματος από την παραγωγή ενός καινοτόμου φαρμάκου μιας εταιρίας,

δίνεται το δικαίωμα σε όποια άλλη εταιρία το επιθυμεί να αναπαράγει το συγκεκριμένο φάρμακο με την δική της επωνυμία. Αυτό είναι και το κύριο αντικείμενο δραστηριότητας της συγκεκριμένης εταιρίας. Δηλαδή η παραγωγή φαρμάκων τα οποία βασίζονται σε καινοτόμα φάρμακα άλλων εταιριών, και η κυκλοφορία τους σε νέες αγορές.

Ίδρυση νέας εταιρίας (Spin out)

Το 2009 δημιουργήθηκε μία νέα εταιρία, ως προέκταση της κύριας εταιρίας (spin out⁵). Με συμφωνία συνεργασίας διάρκειας 15 ετών με την κύρια εταιρία, η νέα εταιρία συστάθηκε με αποκλειστικό σκοπό την εντατικοποίηση της έρευνας και ανάπτυξης για την ανάπτυξη νέων εφαρμογών για την παραγωγή φαρμακευτικών σκευασμάτων. Η νέα εταιρία χρηματοδοτήθηκε από ίδια κεφάλαια και από επιδοτούμενα κεφάλαια της Ε.Ε. (ΕΣΠΑ 2007-2013).

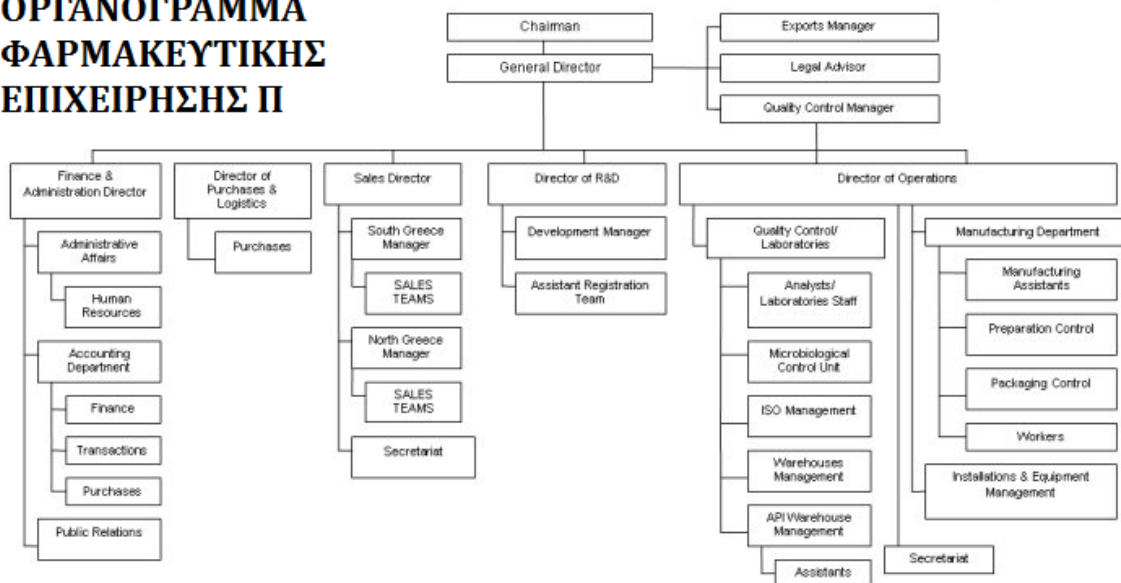
Οργανωτική δομή

Κατά την εκκίνηση της, η χρηματοδότηση της εταιρίας έγινε αποκλειστικά από ιδιωτικά κεφάλαια. Ιδρύθηκε από ένα άτομο, το οποίο δεν είχε σχεδόν καθόλου προσωπικές επαφές με άτομα ή δίκτυα του εξωτερικού, αφού *«...η εποχή της ίδρυσης της επιχείρησης χαρακτηρίζεται από οικονομική και επιχειρηματική ανωριμότητα...»* όπως χαρακτηριστικά αναφέρει ο σημερινός μάνατζερ της εταιρίας.

Η εταιρία λειτουργεί με έδρα την Αθήνα, όπου και υπάρχουν ιδιόκτητες εγκαταστάσεις παραγωγής και E&A, έκτασης 3000 τ.μ. Η διοικητική της διάρθρωση χαρακτηρίζεται από την ύπαρξη 5 τμημάτων και 3 διευθύνσεων. Σε αυτά απασχολούνται συνολικά 42 άτομα. Παρακάτω παρατίθεται το οργανόγραμμα της εταιρίας.

⁵ Spin out: Πρόκειται για μία νέα εταιρία η οποία δημιουργείται ως απόρροια της κύριας εταιρίας. Στις πιο πολλές περιπτώσεις αναπτύσσεται για να εξειδικεύσει μία συγκεκριμένη λειτουργία της αρχικής εταιρίας, όπως για παράδειγμα την E&A για τις επιχειρήσεις έντασης γνώσης. Είναι πιθανό η νέα εταιρία να λειτουργεί στη βάση της κύριας, σε όλους τους τομείς της (ανθρώπινο δυναμικό, εγκαταστάσεις, τεχνολογία). Ακόμη, η κύρια εταιρία μπορεί να αποτελεί τον κύριο πελάτη της spin out εταιρίας, για την άμεση ενίσχυση των χρηματοροών της δεύτερης.

ΟΡΓΑΝΟΓΡΑΜΜΑ ΦΑΡΜΑΚΕΥΤΙΚΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ Π



(Σχήμα 4)

Το δίκτυο πωλήσεων και μάρκετινγκ της επιχείρησης στηρίζεται στην μέθοδο της προσωπικής επαφής και επικοινωνίας των στελεχών της με τους δυνητικούς πελάτες της εγχώριας αγοράς. Στον τομέα αυτό η εν λόγω επιχείρηση θεωρείται ότι έχει πετύχει να βρίσκεται σε ένα αρκετά ανεπτυγμένο στάδιο, καλύπτοντας με αντιπροσώπους της σε 24 διαφορετικές πόλεις το 80% της ελληνικής αγοράς και το 90% των νοσοκομείων πανελλαδικά. Τα κεντρικά σημεία των πωλήσεων της εταιρίας βρίσκονται σε Κοζάνη, Θεσσαλονίκη και Αθήνα.

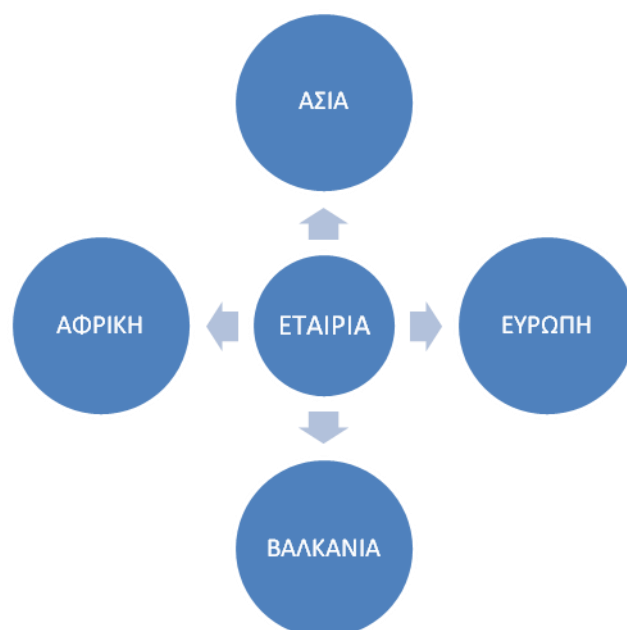
Η έναρξη διεθνών δραστηριοτήτων της εταιρίας έγινε με απόφαση του ιδρυτή της εταιρίας στα μέσα της δεκαετίας του 1980. Η εταιρία ξεκίνησε να εξαγάγει σκευάσματα στα Βαλκάνια και σε Αφρικανικές χώρες.

Για την επιτυχή εξαγωγή των προϊόντων σημαντικοί παράγοντες αποτέλεσαν:

- η έλλειψη επιστημονικής ανάπτυξης και έρευνας σε αυτές τις χώρες,
- και ο μεγάλος πληθυσμός τους,

Σήμερα η εταιρία εξάγει τα προϊόντα της σε πολλές χώρες της Αφρικής, της Ασίας και της Ευρώπης (και Βαλκάνια), καθώς επίσης υπάρχει ενδοεπιχειρησιακά συγκεκριμένη λειτουργία για την εφαρμογή της εξαγωγικής πολιτικής της επιχείρησης, οι εργαζόμενοι του οποίου είναι επιφορτισμένοι με την συνεχή επαφή και συνεργασία με 20 διαφορετικούς εταίρους παγκοσμίως. Ακόμη, η επιχείρηση διαθέτει business plan, στο οποίο αναφέρονται στόχοι και σκοποί για την διεθνή

ανάπτυξη της, και συγκεκριμένα για το συγκεκριμένο έτος υπάρχει στόχος εξάπλωσης των εξαγωγικών της δραστηριοτήτων και σε άλλες χώρες.



Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα

Η πορεία της εταιρίας βασίζεται κατά ένα μεγάλο ποσοστό στην πολύχρονη παρουσία της στην εγχώρια αγορά και στο καλό όνομα που αυτή έχει αναπτύξει στα δίκτυα των πελατών της. Επίσης, καθοριστικός παράγοντας αναγνωρισιμότητας των προϊόντων της στο εξωτερικό αλλά και εμπιστοσύνης των πελατών της σε ξένες χώρες αποτελεί το σήμα της Ε.Ε. με το οποίο κυκλοφορούν σχεδόν όλα της τα προϊόντα, όπως αναφέρει ο διευθύνων σύμβουλος της εταιρίας.

Η εταιρία διαθέτει ιδιόκτητες παραγωγικές εγκαταστάσεις 3.000 τ.μ., γεγονός το οποίο αναδύκει την αυτοδυναμία της στον παραγωγικό τομέα, αλλά επίσης της επιτρέπει να συνάπτει συμφωνίες παραγωγής για τρίτες επιχειρήσεις για εμπορικούς λόγους.

Διαδικασία διεθνοποίησης

Η συμμετοχή της εταιρίας σε εκθέσεις του εξωτερικού, ήταν ο βασικότερος μοχλός εκκίνησης των εξαγωγικών της δραστηριοτήτων. Η σύναψη των πρώτων συμφωνιών άρχισε στα μέσα της δεκαετίας του '80, ως αποτέλεσμα της *«γενικότερης εξωστρέφειας που άρχισε να χαρακτηρίζει εκείνη την εποχή τον κλάδο αλλά και την ελληνική επιχειρηματική κοινότητα»*, όπως αναφέρει ο σημερινός manager της εταιρίας.

Οι ευκαιρίες που παρουσιάστηκαν σε χώρες άλλων ηπείρων ήταν σημαντικού ενδιαφέροντος για την εταιρία, και παρά το γεγονός ότι δεν υπήρχαν ανεπτυγμένες σχέσεις με ξένες χώρες, ούτε και ιδιαίτερη γνώση για τις ξένες αγορές, το αποτέλεσμα των διεθνών επαφών μόνο αρνητικό δεν μπορεί να χαρακτηριστεί. Μπορούμε να επισημάνουμε ότι σύμφωνα με τους Johansson & Mattson (1988), η δικτύωση των επιχειρήσεων μπορεί να είναι είτε παθητική είτε ενεργητική. Στην περίπτωση μας, μάλλον παθητική μπορεί να χαρακτηριστεί η δικτύωση της εταιρίας με ξένες αγορές, αφού το ενδιαφέρον πρωταρχικά εκδηλώθηκε από την μεριά του αγοραστή και όχι του πωλητή. Με την συμμετοχή της εταιρίας σε διεθνή έκθεση της Αγγλίας, δημιουργήθηκαν οι πρώτες επαφές με φαρμακαποθήκες της Ασίας. Αυτό το γεγονός αποτελεί και το ορόσημο της εταιρίας στην πορεία της για έξοδο από την ελληνική αγορά προς άλλες χώρες.



(Σχήμα 5)

Σύμφωνα με τα στάδια διεθνοποίησης τα οποία προτείνονται με βάση το μοντέλο που εξετάζει τον βαθμό διεθνοποίησης του δικτύου και της επιχείρησης, στην περίπτωση μας μπορούμε να πούμε ότι όταν πρωτοεξήγαγε η επιχείρηση θα μπορούσε να χαρακτηριστεί ως **Late starter** (βλ. §3.3.1). Το δίκτυο στο οποίο εισερχόταν ήταν ήδη διεθνοποιημένο σε μεγάλο βαθμό, ενώ η ίδια δεν είχε ιστορικό διεθνούς δραστηριότητας. Σε αυτήν την περίπτωση η ύπαρξη εξειδικευμένου προϊόντος βοηθάει την διεθνή ανάπτυξη της εταιρίας, αλλά ταυτόχρονα υπάρχει έλλειμμα γνώσης, το οποίο όμως μπορεί να αποκτηθεί από τα άλλα μέλη του δικτύου, καθώς έχουν περισσότερη ανάμειξη με την διεθνή επιχειρηματικότητα.

Επιπτώσεις διεθνοποίησης

Στην περίπτωση που μελετάμε, η έναρξη των διεθνών δραστηριοτήτων στην επιχείρηση δεν οφέλησε τις χρηματοροές της βραχυπρόθεσμα. Λόγω της αύξησης των παραγγελιών που δέχθηκε, προέβη σε επένδυση στον τομέα της παραγωγής, η οποία όμως δεν καλύφθηκε στον χρονικό ορίζοντα που είχε θέσει αρχικά το

management. Από την άλλη, τα ποσά τα οποία επενδύθηκαν στην E&A της εταιρίας, ήταν σημαντικά κυρίως για την ανάπτυξη περισσότερων σκευασμάτων. Σήμερα η εταιρία παράγει πάνω από 45 διαφορετικά σκευάσματα, τα οποία είναι γενόσημα κατά την πλειοψηφία τους. Επίσης, περίπου **€ 2 εκατομμύρια** των ετησίων πωλήσεων της για το τρέχον έτος θα προέρχονται από τις εξαγωγές της σε τρίτες χώρες. Ακόμη, οι προβλέψεις για την τρέχουσα χρονιά ανέρχονται σε πωλήσεις της τάξης των **€ 30 εκατομμυρίων**.

Ο ρόλος της γνώσης

Το κεφάλαιο της γνώσης που έχει μια επιχείρηση για το επιχειρηματικό περιβάλλον και την αγορά, παίζει καθοριστικό ρόλο στην εξέλιξη και την ανάπτυξη της. Ειδικά έχει αναφερθεί η συνεισφορά της γνώσης για την ανάπτυξη διεθνούς δραστηριότητας, και η οποία διαχωρίζεται σε γνώση περί επιχειρηματικότητας και σε τεχνογνωσία. Στην περίπτωση που μελετάμε, η επιχείρηση δεν είχε ιδιαίτερη πληροφόρηση για ξένες αγορές, αλλά το όνομα της στην εγχώρια αγορά και η παράδοση που είχε στον τομέα των γενόσημων φαρμάκων, καθώς και η ιδιόκτητη παραγωγική της δυναμικότητα, της έδωσε το πλεονέκτημα των ανταγωνιστικών τιμών και της υψηλής ποιότητας των τελικών της προϊόντων.

Η ανάπτυξη των λειτουργιών της E&A της επιχείρησης την τελευταία πενταετία οφείλεται κατά κύριο ρόλο στον σημερινό της manager, και ο οποίος είναι μέλος της οικογένειας του ιδρυτή της. Οι εκτεταμένες σπουδές του στον τομέα των business economics, καθώς και οι διασυνδέσεις που απέκτησε κατά την διάρκεια αυτών στην Μ.Βρετανία, βοήθησαν στην ανάπτυξη εξωστρέφειας της επιχείρησης καθώς και στην επικέντρωση των δραστηριοτήτων της στην E&A αλλά και στην απόκτηση αδειών για την παραγωγή και κυκλοφορία στην εγχώρια αγορά γενόσημων φαρμάκων ξένων φαρμακευτικών οίκων.

E&A

Οι επιχειρήσεις έντασης γνώσης, και ειδικότερα όταν πρόκειται για παραγωγικές επιχειρήσεις εξειδικευμένων προϊόντων, διακρίνονται για την ιδιαίτερη βαρύτητα που δίνουν στην έρευνα για την ανάπτυξη νέων προϊόντων και διαδικασιών. Η συγκεκριμένη επιχείρηση παρουσιάζει τα τελευταία χρόνια έντονη δραστηριότητα σε αυτόν τον τομέα, με την συνεργασία της με ξένους

φαρμακευτικούς οίκους για την κλινική μελέτη ήδη ανεπτυγμένων εμπορικά φαρμάκων σε ξένες χώρες. Επίσης, ο σημερινός της μάνατζερ συμμετέχει σε εταιρία ανάπτυξης και μεταπώλησης επιστημονικών εφαρμογών υψηλής τεχνολογίας, συνεργαζόμενος με άλλους εταίρους. Ακόμη, για τον ποιοτικό έλεγχο των τελικών της προϊόντων, η επιχείρηση λειτουργεί αυτόνομα εκμεταλλευόμενη τις δικές της εγκαταστάσεις E&A, αλλά υπάρχουν περιπτώσεις κατά τις οποίες συνεργάζεται σε επίπεδο outsourcing με εργαστήρια ξένων χωρών όπως είναι της Σουηδίας, Γερμανίας και του Η.Β.

7. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Ο εννοιολογικός προσδιορισμός της διεθνοποίησης των επιχειρήσεων εντάσεως γνώσης και τεχνολογίας, καθώς επίσης και ο καθορισμός των παραγόντων που επηρεάζουν την διεθνοποίηση των επιχειρήσεων αυτών, ήταν οι βασικοί πυλώνες στους οποίους στηρίχθηκε η παρούσα εργασία.

Σύμφωνα με όσα μελετήθηκαν σε παραπάνω κεφάλαια, μπορούμε να θεωρήσουμε πως η πορεία των επιχειρήσεων προς νέες ξένες αγορές, συνάδει σε αρκετά σημεία με το πλαίσιο διεθνοποίησης που θέτουν τα περισσότερα μοντέλα που έχουν προταθεί κατά καιρούς. Η διεθνοποίηση μιας επιχείρησης ξεκινά όταν αναπτύσσονται σχέσεις με μία επιχείρηση η οποία ανήκει σε δίκτυο ξένης αγοράς, και αυτό αποτελεί μία γέφυρα σε νέες αγορές (Johanson and Vahlne, 2003). Ο ρόλος των ενδιάμεσων είναι σημαντικός στην διεθνοποίηση μιας επιχείρησης αφού της παρέχουν διασυνδέσεις σε δίκτυα σε ξένες αγορές και έτσι γίνεται πιο προσιτή για αυτήν η νέα αγορά (Oviatt and McDougall, 2005). Στην περίπτωση των μικρομεσαίων επιχειρήσεων εντάσεως γνώσης, έχει αποδειχθεί ότι η διεθνοποίηση τους βασίζεται κατά ένα μεγάλο βαθμό στα δίκτυα, είτε στην επιλογή της διαδικασίας που η επιχείρηση θα εισέλθει στην νέα αγορά, είτε στην επιλογή της νέας αγοράς. Σύμφωνα με τους Johanson και Mattson (1988), η επιχείρηση εξαρτάται από πόρους τους οποίους έχουν άλλες επιχειρήσεις, και ο μόνος τρόπος να αποκτήσει πρόσβαση σε αυτούς είναι να αναπτύξει την θέση της στο δίκτυο που την ενδιαφέρει. Με την έννοια των πόρων μίας επιχείρησης, μπορεί κανείς να συμπεριλάβει εκτός από τα υλικά αγαθά και τους ανθρώπινους πόρους που έχει στην διάθεση της μία επιχείρηση, και ένα σύνολο μοναδικών ίσως ικανοτήτων και δεξιοτήτων, οι οποίες είναι ικανές να δημιουργήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για την επιχείρηση, αλλά και να την βοηθήσουν στην διαδικασία διεθνοποίησης της.

Η τεχνολογία αποτελεί αναντικατάστατο πόρο για την επιχείρηση με την χρήση του οποίου αναπτύσσονται δυνατότητες που δημιουργούν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για αυτήν (Wernerfelt, 1984). Εκμεταλλεζόμενη τις υψηλών προδιαγραφών παραγωγικές της εγκαταστάσεις, και το υψηλής τεχνολογίας τμήμα E&A το οποίο διαθέτει, η φαρμακευτική εταιρία E αναπτύσσει νέα προϊόντα τα οποία τα διανέμει εντός και εκτός Ελλάδας.

8.ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Bell J. (1995), The internationalization of small computer software firms: A further challenge to stage theories, *European Journal of Marketing*, 29, 60-75.

Cavusgil, S.T. (1984), Differences among exporting firms based on their degree of internationalization, *Journal of Business Research*, 12, 195-208.

Coviello, N. & Munro, H. (1997), Network relationships and the internationalisation process of small software firms, *International Business Review*, 6, 361-386.

Fernhaber S., McDougall B.P., Oviatt B.M., Exploring the Role of Industry Structure in New Venture Internationalization. *Entrepreneurship theory & Practice*.

Johanson and Vahlne, The Internationalization process of the firm - A model of knowledge development and increasing foreign market commitments.

Johanson, J. & Vahlne, J.E. (1977), The internationalization process of the firm: a model of knowledge development and increasing foreign market commitments, *Journal of International Business Studies*, 8, 23-32.

Johanson, J. & Vahlne, J.E. (1990), The mechanism of Internationalization, *International Marketing Review*, 7, 11-24.

Jones, M. V. (2001), First steps: An examination of the first cross-border business activities of a sample of small, UK, high technology firms, *Journal of International Management*, 7, 191-210.

Katsikeas, C., Piercy, N. & Ioannidis, C. (1996), Determinants of export performance in a ~ European context, *European Journal of Marketing*, 30, 6-35.

Knight, G. (2001), Entrepreneurship and strategy in the international SME, *Journal of International Management*, 7, 155-171.

Koch, A. (2001), Factors influencing market and entry mode selection: developing the MEMS model, *Marketing Intelligence & Planning*, 19, 351-361.

Kohli, AK. & Jaworski, B. (1990), Market orientation: The construct, research propositions and managerial implications, *Journal of Marketing*, 54, 1-18.

Leonidou, L.C. & Katsikeas, C.S. (1996), The export development process: an integrative review of empirical models, *Journal of International Business Studies*, 27, 517-551.

McDougall and Oviatt (2003), Some Fundamental Issues in International Entrepreneurship, *Entrepreneurship Theory & Practice*.

McDougall and Oviatt, New Venture Internationalization, strategic change and performance: a follow-up study.

McDougall and Oviatt, Toward a theory of international new ventures.

Ojala A., Internationalization of knowledge-intensive SME's: The role of network relationships in the entry to a psychically distant market, *International business review*.

Oviatt P., McDougall, Defining International Entrepreneurship and Modelling the Speed of Internationalization. *Entrepreneurship theory & Practice* .

Young, S. (1987), Business strategy and the internationalization of business: recent approaches, *Managerial and Decision Economics*, 8, 31-40.

Πέτρου Π. Παπαγεωργίου Ph. D (1990). «Εισαγωγή στο διεθνές Management», Πειραιάς, Εκδόσεις Α. Σταμούλης

Παπαδάκης Β. Μ. (2002), «Στρατηγική των επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία», Τόμος Α': Θεωρία, Εκδόσεις Μπένου.

Πανηγυράκης Γεώργιος, «Διεθνές εξαγωγικό Marketing», Τόμος Ι, (1992), Πειραιάς, Εκδόσεις : Α. Σταμούλη

Λοιπές πηγές

www.proel.gr

www.elpen.gr